

11 / LP / FITK / 09 / 2016

Buku Berbasis Penelitian Individu

**PENGARUH PENINGKATAN PENGHASILAN  
TENAGA PENDIDIK DALAM UPAYA  
MENURUNKAN TURNOVER DI YAYASAN  
PENDIDIKAN HASANUDDIN  
MEDAN**

**SUHAIRI, ST, MM  
NIP. 197706112007101001**



**FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2016**



Buku Berbasis Penelitian Individu

**PENGARUH PENINGKATAN PENGHASILAN  
TENAGA PENDIDIK DALAM UPAYA  
MENURUNKAN TURNOVER DI YAYASAN  
PENDIDIKAN HASANUDDIN  
MEDAN**



**SUHAIRI, ST, MM  
NIP. 197706112007101001**

TGL. TERIMA: 05-09-2016  
NO. INDUK : 11/LP/ETK/09/16  
ASAL : Sumbangan dosen  
UIN-SU



P  
339.2  
SUH  
P  
C.1

**FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2016**



## REKOMENDASI

Setelah membaca dan menelaah hasil penelitian yang berjudul **“Pengaruh Peningkatan Penghasilan Tenaga Pendidik Dalam Kebijakan Upaya Menurunkan Turnover di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan”** yang dilaksanakan oleh Suhairi, maka saya berkesimpulan bahwa hasil penelitian ini dapat di terima sebagai satu karya tulis berupa hasil penelitian

Demikian rekomendasi ini diberikan kepada yang bersangkutan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Medan, September 2016  
Konsultan

Kata Kunci : Kebijakan, Penghasilan Tenaga Pendidik, Turnover

Dr. Mesiono, M.Pd



## ABSTRAK

Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan merupakan salah satu lembaga pendidikan Sekolah Swasta mulai dari SD, SMP, SMK, MTs dengan mempunyai jumlah tenaga pendidik dan tenaga pendidikan yang mana di kelola oleh manajemen yayasan itu sendiri. Dalam upaya mengembangkan peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui kegiatan-kegiatan yang mengarah kepada kemampuan diri dengan penguasaan IPTEK dan IMTAQ yang tetap berpijak kepada nilai-nilai keagamaan dengan nuansyah Islami. Akan tetapi problem Setiap tahun Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan mempunyai masalah dengan *turnover* sangat tinggi pada Tenaga Pendidik. Tingkat *turnover* yang tinggi tidak dapat teratasi, maka organisasi Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan harus membuat kebijakan yang dapat membuat tenaga pendidik bertahan di organisasi yang dikelola. Tujuan dari penulisan ini untuk mengetahui pengaruh hubungan penghasilan tenaga pendidik terhadap *turnover*, untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, kompensasi, dan karir terhadap *Turnover*, dan untuk menentukan kebijakan peningkatan penghasilan bagi guru di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan.

Hasil yang diperoleh dari survey ini menunjukkan bahwa variabel Penghasilan (gaji) terdiri dari sub-variabel Besarnya Gaji ( $X_1$ ), Peraturan Penggajian ( $X_2$ ), dan Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji ( $X_3$ ) berpengaruh terhadap *Turnover* di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan baik secara parsial maupun simultan. Besar kemampuan Besarnya Gaji, Peraturan Penggajian, dan Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji menjelaskan *Turnover* Tenaga Pendidik adalah sebesar 82,4% sedangkan sisanya sebesar 17,6% dijelaskan variabel lain yang tidak masuk dalam penulisan ini.

**Kata Kunci : Kebijakan, Penghasilan Tenaga Pendidik, Turnover**



## KATA PENGANTAR

Dengan mengucap puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan segala rahmat, hidayah-Nya, kesehatan, dan kesempatan. Sehingga penulis dapat menyelesaikan buku berbasis penelitian individu yang berjudul : ***Pengaruh Peningkatan Penghasilan Tenaga Pendidik Dalam Kebijakan Upaya Menurunkan Turnover di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan*** ini dengan baik.

Tulisan ini dilakukan dengan tujuan meng-ungkapkan adanya problem-problem yang terjadi pada saat ini, masalah keluarnya (*turnover*) tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan, hal ini pimpinan segera mengambil sikap dalam kebijakan dan keputusan yang lebih baik.

Dalam usaha menyelesaikan penulisan ini, penulis menyadari sepenuhnya akan keterbatasan waktu, pengetahuan, dan biaya sehingga tanpa bantuan dan bimbingan dari semua pihak tidaklah mungkin berhasil dengan baik. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada yang terhormat :

1. Para Pimpinan FITK UIN SU serta Jajaran Akademis yang telah kesediaannya, membantu saya dalam menyelesaikan karya ilmiah
2. Kepada Ketua / Pimpinan Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan beserta Staf-stafnya yang telah membantu untuk menyelesaikan tugas tersebut
3. Dr. Mesiono, M.Pd memberi dukungan dan memotivasi menyelesaikan penulisan buku berbasis penelitian

Penulis menyadari bahwa karya ilmiah ini masih banyak memiliki kekurangan, karena keterbatasan kemampuan dari penulis, semoga penelitian ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkannya.



## KATA PENGANTAR

|   |         |
|---|---------|
| 3.8. Uji Reliabilitas .....                           | 46      |
| 3.9. Analisis Deskriptif .....                        | 48      |
| 1. Perencanaan Analisis Regresi Linier Berganda ..... | Halaman |

|                      |     |
|----------------------|-----|
| ABSTRAK.....         | i   |
| KATA PENGANTAR ..... | ii  |
| DAFTAR ISI .....     | iii |
| DAFTAR TABEL .....   | vi  |
| DAFTAR GAMBAR .....  | vii |

|  |    |
|--|----|
| BAB I. PENDAHULUAN .....   | 1  |
| 1.1 Latar Belakang .....   | 1  |
| 1.2 Kebijakan .....  | 7  |
| 1.3 Peningkatan Penghasilan Tenaga Pendidik .....                                  | 9  |
| 1.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kebijakan Penghasilan<br>Tenaga Pendidik ..... | 15 |
| 1.5 Keluar ( <i>Turnover</i> ) Tenaga Pendidik .....                               | 18 |
| 1.6 Penyebab Keluar ( <i>Turnover</i> ) Tenaga Pendidik .....                      | 21 |
| BAB II KERANGKA KONSEPTUAL .....   | 32 |
| BAB III. METODE PENELITIAN .....   | 39 |
| 3.1. Jenis dan Sifat Penulisan .....   | 39 |
| 3.2. Lokasi.....   | 39 |
| 3.3. Populasi dan Sampel .....   | 39 |
| 3.4. Teknik Pengumpulan Data.....  | 41 |
| 3.5. Jenis dan Sumber Data .....   | 41 |
| 3.6. Skala Pengukuran .....  | 42 |
| 3.7. Uji Validitas .....   | 43 |



## DAFTAR ISI

|   |           |
|---|-----------|
| 3.8. Uji Reliabilitas .....   | 46        |
| 3.9. Analisis Deskriptif .....  | 48        |
| 1. Persamaan Analisis Regresi Linier Berganda .....                               | 49        |
| 2. Analisis Korelasi <i>Spearman</i> .....  | 50        |
| 3. Koefisien Determinasi .....  | 51        |
| 4. Uji Simultan (Uji F) .....   | 52        |
| 5. Uji Parsial (Uji t) .....  | 52        |
| 3.10. Uji Asumsi Klasik .....   | 53        |
| 3.11. Uji Normalitas Data .....   | 53        |
| 3.12. Uji Multikolinearitas .....   | 53        |
| 3.13. Uji Heteroskedastisitas .....   | 54        |
| 4.11. Analisis Korelasi Antar Variabel .....                                      | 74        |
| <b>BAB IV. ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....</b>                                      | <b>55</b> |
| 4.1. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian .....                                | 55        |
| 4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....                      | 55        |
| 4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....                               | 56        |
| 4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....                 | 57        |
| 4.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Rentang Gaji .....                       | 58        |
| 4.6. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pekerjaan ...                     | 59        |
| 4.7. Penjelasan Responden Atas Variabel Penghasilan/ Gaji (X) .....               | 59        |
| 4.8. Penjelasan Responden Atas Variabel Faktor Internal <i>Turnover</i> (X) ..... | 59        |
| 1. Penjelasan Responden Atas Variabel Budaya Organisasi (X <sub>1</sub> ) .....   | 60        |
| 2. Penjelasan Responden Atas Variabel Gaya  |           |



|  |            |
|--|------------|
| Kepemimpinan ( $X_2$ ) .....   | 60         |
| 3. Penjelasan Responden Atas Variabel Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) ..... | 61         |
| 4. Penjelasan Responden Atas Variabel Kompensasi ( $X_4$ ) .....     | 64         |
| 5. Penjelasan Responden Atas Variabel Karir ( $X_5$ ) .....          | 65         |
| 6. Penjelasan Responden Atas Variabel <i>Turnover</i> ( $Y$ ) .....  | 66         |
| 4.9. Pengujian Asumsi Klasik .....                                   | 66         |
| Uji Normalitas .....   | 66         |
| Uji Multikolinearitas .....  | 68         |
| Heteroskedastisitas .....  | 69         |
| 4.10. Analisis Statistik Persamaan Analisis Regresi Berganda ....    | 71         |
| 4.11. Analisis Korelasi Antar Variabel .....                         | 74         |
| Koefisien Determinasi .....  | 79         |
| Uji Simultan F ( <i>F-test</i> ) .....                               | 81         |
| Pengujian Parsial (Uji <i>t</i> ) .....                              | 83         |
| 4.12. Pembahasan .....   | 87         |
| Hipotesis Pertama .....  | 87         |
| Hipotesis Kedua .....  | 91         |
| <b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>                              | <b>98</b>  |
| 5.1. Kesimpulan .....  | 98         |
| 5.2. Saran .....   | 101        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>  | <b>104</b> |



## DAFTAR TABEL

|   |                |
|---|----------------|
| Tabel 4.21 : Asumsi Model Penelitian Hipotesis Kedua .....                  | 73             |
| Tabel 4.22 : Korelasi Antar Variabel Hipotesis Pertama .....                | 74             |
| Tabel 4.23 : Korelasi Antar Variabel Hipotesis Kedua .....                  | 76             |
|   | <b>Halaman</b> |
| Tabel 1.1 : Jumlah Tenaga Pendidik yang Keluar<br>Tahun 2011-2015 .....     | 4              |
| Tabel 3.1 : Skor Pernyataan .....   | 42             |
| Tabel 3.2 : Hasil Uji Validitas Penelitian 1 .....                          | 44             |
| Tabel 3.3 : Hasil Uji Validitas Penelitian 2 .....                          | 45             |
| Tabel 3.4 : Hasil Uji Reliabilitas 1 .....                                  | 47             |
| Tabel 3.5 : Hasil Uji Reliabilitas 2 .....                                  | 48             |
| Tabel 3.6 : Tabel Kriteria Guilford .....                                   | 51             |
| Tabel 4.1 : Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis<br>Kelamin .....      | 55             |
| Tabel 4.2 : Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....                  | 56             |
| Tabel 4.3 : Karakteristik Responden Berdasarkan<br>Tingkat Pendidikan ..... | 57             |
| Tabel 4.4 : Karakteristik Responden Berdasarkan Rentang<br>Gaji .....       | 58             |
| Tabel 4.5 : Karakteristik Responden Berdasarkan Status<br>Pekerjaan .....   | 59             |
| Tabel 4.16 : One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test<br>Hipotesis Pertama .....  | 66             |
| Tabel 4.17 : One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test<br>Hipotesis Kedua .....    | 67             |
| Tabel 4.18 : Uji Multikolonearitas Hipotesis Pertama .....                  | 68             |
| Tabel 4.19 : Uji Multikolonearitas Hipotesis Kedua .....                    | 69             |
| Tabel 4.20 : Asumsi Model Penelitian Hipotesis Pertama .....                | 72             |



# DAFTAR TABEL

|   |    |
|---|----|
| Tabel 4.21 : Asumsi Model Penelitian Hipotesis Kedua .....      | 73 |
| Tabel 4.22 : Korelasi Antar Variabel Hipotesis Pertama .....    | 74 |
| Tabel 4.23 : Korelasi Antar Variabel Hipotesis Kedua ... ..     | 76 |
| Tabel 4.24 : Model Summary <sup>b</sup> Hipotesis Pertama ..... | 79 |
| Tabel 4.25 : Model Summary <sup>b</sup> Hipotesis Kedua .....   | 80 |
| Tabel 4.26 : ANOVA <sup>b</sup> Hipotesis Pertama .....         | 81 |
| Tabel 4.27 : ANOVA <sup>b</sup> Hipotesis Kedua .....           | 82 |
| Tabel 4.28 : Uji Parsial Hipotesis Pertama .....                | 83 |
| Tabel 4.29 : Uji Parsial Hipotesis Kedua .....                  | 85 |



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Tenaga Pendidik merupakan Sumber daya manusia salah satu asset sekolah atau organisasi yang penting, karena manusia adalah sumber daya yang dinamis dan selalu dibutuhkan dalam tiap proses produk jasa. Menurut Hasibuan (2005) manusia adalah sumber daya yang penting dalam industri pendidikan dan organisasi, oleh karena itu pengelolaan sumber daya manusia mencakup penyediaan tenaga kerja yang bermutu, mempertahankan kualitas dan mengendalikan biaya ketenagakerjaan. Peningkatan sumber daya manusia tenaga pendidik dapat dilakukan melalui kualitas tenaga pendidik yang mendidiknya. Agar peningkatan IPTEK dan IMTAQ dapat dilakukan maka pihak organisasi yayasan perlu melakukan analisis kelemahan, kekuatan, kesempatan serta tantangan pada masa depan untuk menyusun strategi dalam menghadapi perubahan yang terjadi dan mengantisipasi kemungkinan yang terjadi demi kemajuan dan peningkatan sumber daya manusia tenaga pendidik. Begitu juga untuk menghadapi persaingan sekarang ini organisasi pendidikan harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia dalam organisasi merupakan aspek penting (*krusial*) yang menentukan keefektifan suatu organisasi. Oleh karena itu organisasi senantiasa perlu melakukan investasi dengan melaksanakan fungsi MSDM yaitu mulai perekrutan, penyeleksian sampai mempertahankan sumber daya manusia.



Dalam mengelola Sumber Daya Manusia diperlukan adanya peranan penting Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam sebuah perusahaan. MSDM adalah aktivitas yang penting dalam sebuah organisasi. Organisasi perlu memanage sumber daya manusia untuk mencapai tujuannya secara efektif, dengan senantiasa melakukan investasi untuk penerimaan, penyeleksian, dan mempertahankan sumber daya manusia yang potensial agar tidak berdampak pada perpindahan pekerja (*intention to turnover*) (Anis et al.,2003).

Perpindahan karyawan (*employee turnover*) adalah fenomena yang sering terjadi dalam sebuah organisasi. *Turnover* dapat diartikan sebagai pergerakan tenaga kerja keluar dari organisasi. *Turnover* mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi suatu organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu, sedangkan keinginan karyawan untuk berpindah (*turnover intentions*) mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan organisasi yang belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi. *Turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi.

Diperkirakan hal yang menjadi penyebab keluarnya seorang tenaga pendidik dari Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan ialah rendahnya penghasilan tenaga pendidik, penghasilan tenaga pendidik yang tidak sesuai dengan peraturan penggajian berdasarkan Upah Minimum Kota Medan, dan waktu pembayaran gaji yang tidak sesuai dengan jadwal pembayaran gaji serta faktor internal *Turnover* di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, kompensasi dan karir. Dengan



demikian, Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan dituntut untuk dapat mempertahankan tenaga pendidik, seperti mampu memberikan balas jasa tinggi dan memahami hal-hal yang mampu membuat tenaga pendidik-nya kerasan untuk tetap bekerja tanpa menurunkan kinerja tenaga pendidik tersebut secara keseluruhan.

Salah satu komponen yang penting dalam dunia pendidikan yang perlu disadari Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan adalah akademisi yang bekerja di lembaga pendidikan. Di sekolah mereka disebut tenaga pendidik.

Tenaga pendidik adalah sumber daya manusia yang memiliki fungsi penting. Mereka adalah unsur utama yang menjalankan peran agen perubahan dalam menciptakan perubahan sosial dan budaya dalam masyarakat.

Setiap tahun Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan mempunyai masalah dengan *turnover* yang tinggi pada tenaga pendidik. Hal ini menjadi masalah bagi Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan karena tenaga pendidik yang telah melakukan *turnover* merupakan tenaga pendidik yang telah dibina (*training*), dididik dan telah mempunyai ikatan emosional dengan siswa-siswi. *Turnover* tenaga pendidik tersebut menimbulkan adanya biaya perekrutan, training untuk tenaga pendidik pengganti. Selain itu juga siswa-siswi sebagai objek kebanyakan menghabiskan waktu untuk pengenalan tenaga pendidik baru sehingga mengganggu proses belajar mengajar.

Berdasarkan kejadian-kejadian yang telah diamati, diperoleh suatu gambar situasi bahwa di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan menghadapi masalah yang serius terhadap *turnover* pada tenaga



pendidik yang ada di sekolah tersebut. Begitu juga dengan Hasil wawancara dengan sepuluh tenaga pendidik dari banyak tenaga pendidik yang keluar bahwa beberapa alur masalah yang menyebabkan tingginya turnover tersebut adalah gaji yang rendah disamping kurangnya perhatian pimpinan terhadap keterbatasan sekolah, dan kurang memperhatikan kesejahteraan tenaga pendidik di sekolah tersebut.

Pada tahun 2011 sampai 2015 Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan mempunyai masalah dengan *turnover* yang terjadi pada tenaga pendidik. Jumlah tenaga pendidik yang keluar pada empat tahun terakhir yaitu tahun 2011 sampai 2015 dapat dilihat pada Tabel 1.1

**Tabel 1.1. Jumlah tenaga pendidik yang keluar tahun 2011-2015**

|  | Tahun |      |       |      |       |
|--|-------|------|-------|------|-------|
|  | 2011  | 2012 | 2013  | 2014 | 2015  |
| Total tenaga pendidik (Orang)                    | 116   | 117  | 130   | 123  | 119   |
| Total tenaga pendidik Yang Keluar (Orang)        | 3     | 5    | 13    | 7    | 15    |
| Persentase total tenaga pendidik yang keluar (%) | 2.58  | 4.27 | 10.00 | 5.69 | 12.61 |

Sumber: Administrasi Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan (data dimodifikasi)

Dari Tabel 1.1. di atas dapat diperoleh bahwa rata rata persentase total tenaga pendidik yang keluar pada 5 (lima) tahun terakhir adalah 35,15%. Hal ini menjadi masalah bagi Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan karena tenaga pendidik yang telah keluar (*turnover*) merupakan tenaga pendidik yang dianggap sudah mampu menjalankan tugasnya sebagai tenaga pendidik yang profesional. Agar tingkat *turnover* yang tinggi dapat teratasi, maka organisasi yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan harus membuat kebijakan yang dapat membuat tenaga pendidik bertahan di organisasi



yang ada di sekolah tersebut. Begitu juga dengan hasil yang dengan seluruh tenaga pendidik dan banyak tenaga yang keluar beberapa alasan masalah yang menyebabkan turnover tersebut adalah gaji yang rendah disamping perhatian pimpinan terhadap kesejahteraan sekolah dan memperhatikan kesejahteraan tenaga pendidik di sekolah.

Hasil tahun 2011 sampai 2012 Yayasan Pendidikan Hasanuddin mengalami masalah dengan turnover yang terjadi pada tenaga pendidik yang keluar pada empat tahun. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 1.1.

| Tahun |      |       |      |       |                                 |
|-------|------|-------|------|-------|---------------------------------|
| 2011  | 2012 | 2013  | 2014 | 2015  |                                 |
| 116   | 117  | 130   | 123  | 119   | tenaga pendidik                 |
| 3     | 2    | 12    | 7    | 12    | tenaga pendidik (Guru)          |
| 2.58  | 4.27 | 10.00 | 3.00 | 12.61 | jumlah total tenaga yang keluar |

Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan (dari data internal).  
Tabel 1.1. di atas dapat diperoleh bahwa rata-rata jumlah tenaga pendidik yang keluar pada 5 (lima) tahun adalah 32,12%. Hal ini menjadi masalah bagi Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan karena tenaga pendidik yang keluar merupakan tenaga pendidik yang dianggap sebagai tenaga pendidik yang tinggi dapat sangat mempengaruhi. Agar tingkat turnover yang tinggi dapat sangat mempengaruhi Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan maka yang dapat membuat tenaga pendidik bertahan di organisasi.

yang dikelola. Kebijakan yang dimaksud adalah aturan tertulis yang merupakan keputusan formal organisasi, yang bersifat mengikat, yang mengatur perilaku dengan tujuan untuk menciptakan tata nilai baru dalam masyarakat.

Kebijakan peningkatan penghasilan bagi tenaga pendidik Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan adalah salah satu alternatif yang paling efektif untuk menurunkan terjadinya turnover bagi para tenaga pendidik. Dengan adanya peningkatan gaji bagi tenaga pendidik yang sesuai dengan beban kerjanya dan jabatannya akan dapat membuat tenaga pendidik mampu mencukupi kehidupannya agar lebih baik, sehingga alasan inilah yang menjadi penyebab berkurangnya jumlah tenaga pendidik yang mengajar terjadinya turnover bagi tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan.

Berdasarkan uraian di atas, maka perlu dilakukan penulis untuk mencari kebijakan yang tepat dari terjadinya keluar (*turnover*) tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin dengan judul : **“Pengaruh Peningkatan Penghasilan Tenaga Pendidik Dalam Kebijakan Upaya Menurunkan Turnover di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan”**.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang telah dijelaskan di muka, maka permasalahan yang akan dicari pemecahannya oleh buku ini ialah tingginya *turnover* tenaga pendidik terkait dengan rendahnya penghasilan yang diperoleh secara rutin. Sehingga perlu telaah yang perlu menjawab beberapa pertanyaan: 1) Hubungan penghasilan tenaga pendidik terhadap *turnover*. 2) Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, kompensasi,



dan karir terhadap *turnover*. 3) Kebijakan yang perlu untuk menurunkan tingginya *turnover* tenaga pendidik.

Dari hasil penulisan buku ini diharapkan dapat mengungkap komponen-komponen penting yaitu:

1. Bagi penulis

Penulisan karya ilmiah dan memperluas cakrawala intelektual, sehingga penulis ini digunakan sebagai wahana untuk mengkaji sarana ilmiah gejala-gejala ekonomi, yang ada dalam dunia nyata berdasarkan teori-teori yang telah diperoleh sebelumnya.

2. Bagi Pihak Sekolah

Hasil penulisan tentang koperasi yang berkaitan dengan masalah kesejahteraan anggota, sehingga di harapkan penulis itu dapat dijadikan pegangan bagi pengembangan ilmu pendidikan.

3. Bagi Akademisi

Dapat memberikan sumbangan terhadap pengembangan ilmu manajemen pendidikan khususnya tentang konsep-konsep kepemimpinan dalam rangka meningkatkan perilaku kewarganegaraan dan kinerja dalam berbagai aspek kehidupan.

Memberi batasan dan ruang lingkup penulisan buku ini supaya tidak melebar luas antara lain adalah: a) Penulis melihat strategi untuk meningkatkan penghasilan tenaga pendidik dalam upaya menurunkan *turnover* di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan. b) sebagai sampel dalam penulisan buku ini, tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan, sehingga hasil yang diperoleh belum mencerminkan dan memberikan kesimpulan yang komprehensif tentang hal-hal yang mempengaruhi terjadinya *turnover* di yayasan atau organisasi lain.



## 1.2. Kebijakan

Kebijakan merupakan terjemahan dari kata *policy* yang berasal dari bahasa Inggris. Kata *policy* diartikan sebagai sebuah rencana kegiatan atau pernyataan mengenai tujuan-tujuan, yang diajukan atau diadopsi oleh suatu pemerintahan, partai politik, dan lain-lain. Kebijakan juga diartikan sebagai pernyataan-pernyataan mengenai kontrak penjaminan atau pernyataan tertulis. Pengertian ini mengandung arti bahwa yang disebut kebijakan adalah mengenai suatu rencana, pernyataan tujuan, kontrak penjaminan dan pernyataan tertulis baik yang dikeluarkan oleh pemerintah, partai politik, dan lain-lain. Dengan demikian siapapun dapat terkait dalam suatu kebijakan.

Kebijakan itu dapat berupa sasaran atau tujuan dari program-program. Penetapan kebijakan tersebut dapat secara jelas diwujudkan dalam peraturan-peraturan serta program-program dan tindakan-tindakan yang dilakukan. Pengertian serupa juga dikemukakan oleh Thomas (2005). Ia menyatakan bahwa kebijakan merupakan apa saja yang dipilih untuk dilakukan atau tidak dilakukan.

Hal lain mengenai kebijakan dikemukakan oleh Islamy (1988). Ia memberikan pengertian kebijakan sebagai serangkaian tindakan yang ditetapkan dan dilaksanakan atau tidak dilaksanakan yang mempunyai tujuan atau berorientasi pada tujuan tertentu demi kepentingan seluruh karyawan. Kebijakan yang dikemukakan oleh Islamy (1988) ini mencakup tindakan-tindakan yang ditetapkan. Kebijakan ini tidak cukup hanya ditetapkan tetapi dilaksanakan dalam bentuk nyata. Kebijakan yang ditetapkan tersebut juga harus dilandasi dengan maksud dan tujuan tertentu. Terakhir, pengertian Irfan Islamy



meniscayakan adanya kepentingan bagi seluruh karyawan yang harus dipenuhi oleh suatu kebijakan dari orang yang berwenang.

Tuntutan-tuntutan kebijakan adalah tuntutan-tuntutan yang dibuat oleh aktor-aktor swasta atau pemerintah. Keputusan kebijakan dipengertiankan sebagai keputusan-keputusan yang dibuat oleh pejabat-pejabat yang mengesahkan atau memberi arah dan substansi kepada tindakan-tindakan kebijakan publik. Sedangkan pernyataan-pernyataan kebijakan adalah pernyataan-pernyataan resmi atau artikulasi-artikulasi kebijakan publik. Hasil-hasil kebijakan lebih merujuk pada manifestasi nyata dari kebijakan, yaitu hal-hal yang sebenarnya dilakukan menurut keputusan-keputusan dan pernyataan-pernyataan kebijakan. Adapun dampak-dampak kebijakan lebih merujuk pada akibat-akibatnya bagi masyarakat, baik yang diinginkan atau tidak diinginkan yang berasal dari tindakan atau tidak adanya tindakan.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kebijakan merupakan serangkaian tindakan yang menjadi keputusan untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu yang bertujuan untuk memecahkan masalah demi kepentingan tenaga pendidik.

Kebijakan akan menjadi rujukan utama para anggota organisasi atau anggota masyarakat dalam berperilaku. Kebijakan pada umumnya bersifat problem solving dan proaktif. Berbeda dengan Hukum (*Law*) dan Peraturan (*Regulation*), kebijakan lebih bersifat adaptif dan interpatatif, meskipun kebijakan juga mengatur “apa yang boleh, dan apa yang tidak boleh”. Kebijakan juga diharapkan dapat bersifat umum tetapi tanpa menghilangkan ciri lokal yang spesifik. Kebijakan harus memberi peluang diinterpretasikan sesuai kondisi spesifik yang ada.



Kebijakan adalah suatu aktivitas intelektual dan praktis yang ditujukan untuk menciptakan, menerapkan, secara kritis menilai, dan mengkomunikasikan substansi kebijakan. Proses kebijakan terdiri atas tiga tahap utama yang saling terkait, yang secara bersama-sama membentuk siklus aktivitas yang kompleks dan tidak linear (Dunn, William N. 1999).

### 1.3. Peningkatan Penghasilan Tenaga Pendidik

Menurut Adi D, (2001), istilah peningkatan berasal dari kata dasar tingkat yang berarti lapis dari sesuatu yang bersusun dan peningkatan berarti kemajuan. Secara umum, peningkatan merupakan upaya untuk menambah derajat, tingkat, dan kualitas maupun kuantitas. Peningkatan juga dapat berarti penambahan keterampilan dan kemampuan agar menjadi lebih baik. Selain itu, peningkatan juga berarti pencapaian dalam proses, ukuran, sifat, hubungan dan sebagainya.

Menurut Standar Akuntansi Keuangan (1999), penghasilan didefinisikan sebagai peningkatan manfaat ekonomi selama satu periode akuntansi tertentu dalam bentuk pemasukan atau penambahan aktiva atau penurunan kewajiban yang mengakibatkan kenaikan ekuitas yang tidak berasal dari kontribusi penanaman modal. Berdasarkan definisi di atas, penghasilan meliputi pendapatan (*revenues*) maupun keuntungan (*gains*). Pendapatan (*revenues*) timbul dari pelaksanaan aktivitas perusahaan yang bisa dikenal dengan sebutan yang berbeda seperti penjualan, penghasilan jasa (*fees*), bunga, *dividen*, *royalty* dan sewa. Sedangkan keuntungan (*gains*) mencerminkan pos lainnya yang memenuhi definisi penghasilan dan



mungkin timbul atau mungkin tidak timbul dalam pelaksanaan aktivitas perusahaan yang biasa. Keuntungan mencerminkan kenaikan manfaat ekonomi dan dengan demikian pada hakikatnya tidak berbeda dengan pendapatan. Oleh karena itu, pos ini tidak di pandang sebagai unsur terpisah dari penghasilan.

Penghasilan atau gaji adalah salah satu hal yang penting bagi setiap karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan, karena dengan gaji yang diperoleh seseorang dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Hasibuan (2002) menyatakan bahwa “Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti”. Pendapat lain dikemukakan oleh Handoko (1993), “Gaji adalah pemberian pembayaran finansial kepada karyawan sebagai balas jasa untuk pekerjaan yang dilaksanakan dan sebagai motivasi pelaksanaan kegiatan di waktu yang akan datang”.

Selain pernyataan Hasibuan dan Handoko, ada pernyataan lainnya mengenai gaji dari Hariandja (2002), yaitu gaji merupakan salah satu unsur yang penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, sebab gaji adalah alat untuk memenuhi berbagai kebutuhan pegawai, sehingga dengan gaji yang diberikan pegawai akan termotivasi untuk bekerja lebih giat.

Teori yang lain dikemukakan oleh Sastro Hadiwiryo (1998), yaitu :  
 Gaji dapat berperan dalam meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja lebih efektif, meningkatkan kinerja, meningkatkan produktifitas dalam perusahaan, serta mengimbangi kekurangan dan keterlibatan komitmen yang menjadi ciri angkatan kerja masa kini. Perusahaan yang tergolong modern, saat ini banyak mengaitkan gaji



dengan tingkat ingin bertahannya suatu anggota organisasi. Pernyataan di atas juga didukung oleh pendapat Mathis dan Lackson (2002), "Gaji adalah suatu bentuk kompensasi yang dikaitkan dengan bertahannya suatu anggota organisasi".

Gaji atau upah dapat disusun menurut prestasi kerja, lama kerja, senioritas, dan kebutuhan :

a. Menurut prestasi kerja.

Pengupahan dengan cara ini langsung mengaitkan besarnya upah dengan prestasi kerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan yang bersangkutan. Berarti, besarnya upah tersebut bergantung pada banyak sedikitnya hasil yang dicapai dalam waktu kerja karyawan. Cara ini dapat diterapkan apabila hasil kerja dapat diukur secara kuantitatif. Memang dapat dikatakan cara ini dapat mendorong karyawan yang kurang produktif menjadi lebih produktif dalam bekerjanya. Disamping itu, juga sangat menguntungkan bagi karyawan yang dapat bekerja cepat dan kemampuan tinggi. Sebaliknya sangat tidak *favourable* (baik) bagi karyawan yang bekerja lamban atau karyawan yang berusia agak lanjut. Cara ini disebut pula sistem upah menurut banyaknya produksi atau upah borongan.

b. Menurut lama kerja.

Cara ini sering disebut sistem upah waktu. Besarnya upah ditentukan atas dasar lamanya karyawan melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Cara perhitungannya dapat menggunakan perjam, per hari, per minggu, atau per bulan. Umumnya cara ini diterapkan bila ada kesulitan dalam menerapkan cara pengupahan berdasarkan prestasi kerja. Kelemahan pemberian upah menurut lama kerja karyawan yaitu mengakibatkan turunnya semangat



kerja karyawan, tidak membedakan usia, pengalaman dan kemampuan karyawan, membutuhkan pengawasan yang ketat agar karyawan bekerja sungguh- sungguh, dan kurang mengakui adanya prestasi kerja karyawan. Sementara itu, kelebihan pemberian upah menurut lama kerja karyawan, yaitu dapat mencegah hal-hal yang tidak atau kurang diinginkan, seperti pilih kasih, diskriminasi maupun kompetensi yang kurang sehat, menjamin kepastian penerimaan upah secara periodik, dan tidak memandang rendah karyawan yang lanjut usia.

c. Menurut senioritas.

Cara pengupah ini didasarkan pada masa kerja atau senioritas karyawan yang bersangkutan dalam suatu organisasi. Dasar pemikirannya adalah karyawan senior seorang karyawan, semakin tinggi loyalitasnya pada organisasi. Kelemahan yang menonjol dari cara ini adalah belum tentu mereka yang senior ini memiliki kemampuan, tetapi karena masa kerja. Dalam situasi yang demikian maka dapat timbul situasi para karyawan junior yang "energik" dan mampu tersebut akan berusaha keluar dari organisasi atau perusahaan. Untuk menghindarkan hal tersebut, kiranya tepat apabila cara ini dikombinasikan dengan cara pemberian upah menurut prestasi kerja.

d. Menurut kebutuhan.

Cara ini menunjukkan upah para karyawan didasarkan pada tingkat urgensi kebutuhan hidup yang layak dari karyawan. Ini berarti upah yang diberikan wajar apabila dapat dipergunakan untuk memenuhi kehidupan yang layak sehari-hari (kebutuhan pokok minimum), tidak berlebihan, tetapi juga tidak berkekurangan. Hal seperti ini masih memungkinkan karyawan untuk dapat bertahan dalam perusahaan atau organisasi tempatnya bekerja.



Menurut Poerwono (1982) peranan gaji dapat ditinjau dari dua pihak, yaitu: (a) Aspek pemberi kerja (majikan) adalah manager Gaji merupakan unsur pokok dalam menghitung biaya produksi dan komponen dalam menentukan harga pokok yang dapat menentukan kelangsungan hidup perusahaan. Apabila suatu perusahaan memberikan gaji terlalu tinggi maka, akan mengakibatkan harga pokok tinggi pula dan bila gaji yang diberikan terlalu rendah akan mengakibatkan perusahaan kesulitan mencari tenaga kerja; (b) Aspek penerima kerja, Gaji merupakan penghasilan yang diterima oleh seseorang dan digunakan untuk memenuhi kebutuhannya. Gaji bukanlah merupakan satu - satunya motivasi karyawan dalam berprestasi, tetapi gaji merupakan salah satu motivasi penting yang ikut mendorong karyawan untuk berprestasi, sehingga tinggi rendahnya gaji yang diberikan akan mempengaruhi kesetiaan karyawan.

- Menurut Hasibuan (2002) tujuan penggajian, antara lain :
1. Ikatan kerja sama dengan pemberian gaji terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas - tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha atau majikan wajib membayar gaji sesuai dengan perjanjian yang disepakati.
  2. Kepuasan kerja dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan - kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.



3. Pengadaan efektif Jika program gaji ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.
4. Motivasi Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.
5. Stabilitas karyawan dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turnover relatif kecil.
6. Disiplin dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Karyawan akan menyadari serta mentaati peraturan - peraturan yang berlaku.
7. Pengaruh serikat buruh dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
8. Pengaruh pemerintah. Jika program gaji sesuai dengan undang - undang yang berlaku (seperti batas gaji minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Undang-undang nomor 14 Tahun 2005 tentang tenaga pendidik dan dosen. Tenaga pendidik adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini melalui jalur formal pendidikan dasar dan pendidikan menengah. Pengertian tenaga pendidik diperluas menjadi pendidik yang dibutuhkan secara dikotomis tentang pendidikan. Pada bab tersebut tentang pendidik dan tenaga kependidikan. Dijelaskan pada ayat 2 yakni pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas



merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran. Hasil motivasi berprestasi, melakukan bimbingan dan pelatihan serta melakukan penulisan dan pengabdian kepada masyarakat terutama bagi pendidik pada pertnaga pendidikan tinggi.

Tenaga Pendidik sebagai seorang ujung tombaknya pendidikan tidak kalah pentingnya dengan peran yang lain. Salah satu fungsinya adalah sebagai evaluator untuk kemajuan pendidikan. Dilihat dari fungsinya evaluasi bisa berfungsi sebagai formatif dan sumatif. Evaluasi formatif berfungsi untuk melihat berbagai kelemahan tenaga pendidik dalam mengajar. Artinya hasil dari evaluasi ini digunakan sebagai bahan masukan untuk memperbaiki kinerja tenaga pendidik. Evaluasi sumatif digunakan sebagai bahan untuk menentukan keberhasilan dalam melakukan pembelajaran. Dengan demikian peran tenaga pendidik, menunjukkan ke dalam dua hal, yaitu peran untuk melihat keberhasilannya dalam mengajar dan peran untuk menentukan ketercapaian siswa dalam menguasai kompetensi sesuai dengan kurikulum.

#### **1.4. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kebijakan Penghasilan Tenaga Pendidik**

Secara umum dikenal dua cara dalam menyesuaikan penghasilan yaitu bersifat umum (*general salary*) dan kenaikan perseorangan (*individual increase*). Kenaikan penghasilan yang bersifat umum ditetapkan oleh perusahaan atas dasar pemikiran perusahaan itu sendiri, musyawarah, kebiasaan maupun karena ketentuan pemerintah. Sedangkan kenaikan penghasilan perseorangan



didasarkan atas prestasi kerja seseorang, promosi kerja dan masa kerja seseorang.

Menentukan kebijakan pemberian kompensasi/penghasilan bagi tenaga pendidik non PNS merupakan salah satu keputusan yang paling sulit bagi manajemen sekolah atau yayasan. Ada beberapa faktor yang harus diperhatikan dalam menentukan seberapa besar kompensasi bagi tenaga pendidik non PNS, antara lain faktor pemerintah, penawaran bersama, standar dan biaya kehidupan, upah perbandingan, permintaan dan persediaan, serta kemampuan membayar.

a. Faktor pemerintah.

Misalnya peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan sembako, biaya transportasi, maupun upah minimum regional.

b. Penawaran bersama antara sekolah atau yayasan dengan tenaga pendidik.

Kebijakan kompensasi ada hubungannya dengan kebijakan perekrutan dan seleksi. Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya gaji yang harus diberikan oleh sekolah atau yayasan kepada tenaga pendidik yang telah lolos seleksi. Hal ini terutama dilakukan oleh sekolah atau yayasan dalam merekrut tenaga pendidik yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan di sekolah.

c. Standar dan biaya hidup Tenaga Pendidik.

Kebijakan kompensasi perlu mempertimbangkan standar dan biaya hidup minimal tenaga pendidik. Hal ini karena kebutuhan dasar



tenaga pendidik harus terpenuhi. Dengan terpenuhinya kebutuhan dasar tenaga pendidik dan keluarganya, maka tenaga pendidik akan merasa aman. Terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman tenaga pendidik akan memungkinkan tenaga pendidik dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan sekolah.

d. Ukuran perbandingan gaji.

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi pula oleh besar kecilnya sekolah atau yayasan, tingkat pendidikan tenaga pendidik, dan masa kerja tenaga pendidik. Artinya perbandingan tingkat gaji tenaga pendidik perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan/ sekolah.

e. Permintaan dan persediaan.

Dalam menentukan kebijakan kompensasi tenaga pendidik perlu mempertimbangkan tingkat permintaan dan persediaan dari lapangan tenaga kerja. Artinya kondisi lapangan tenaga kerja pada saat itu perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat gaji tenaga pendidik.

f. Kemampuan membayar.

Dalam menentukan kebijakan kompensasi tenaga pendidik perlu didasarkan pada kemampuan sekolah atau yayasan dalam membayar upah tenaga pendidik. Artinya jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi di luar batas kemampuan yang ada pada sekolah atau yayasan.

Kebijaksanaan kompensasi, baik besarnya, susunannya, maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan/ sekolah.



Besarnya kompensasi harus ditetapkan berdasarkan analisis pekerjaan, posisi jabatan, konsistensi internal, serta berpedoman kepada keadilan dan undang-undang perburuhan. Dengan kebijaksanaan ini diharapkan akan terbina kerjasama yang serasi dan memberikan kepuasan kepada semua pihak.

#### 1.5. Keluar (*Turnover*) Tenaga Pendidik

Saat ini tingginya tingkat *turnover* karyawan telah menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan. Woods dan Macaulay (1989) dalam Witasari (2009), menjelaskan bahwa dengan adanya perpindahan karyawan yang tinggi dapat mengganggu operasional organisasi, melahirkan permasalahan moral pada karyawan yang masih bekerja, melambungkan biaya proses rekrutmen (termasuk biaya wawancara, tes, pengecekan referensi, administrasi pemrosesan karyawan baru, tunjangan, dan orientasi), dan biaya peluang yang hilang karena karyawan pengganti harus mempelajari keahlian yang baru. Sedangkan menurut Wells dan Peachey (2011), biaya atau kerugian atas adanya perpindahan karyawan meliputi biaya langsung yang terkait dengan kegiatan rekrutmen (antara lain biaya iklan dan biaya agen pencari karyawan); biaya tidak langsung misalnya biaya-biaya yang berhubungan dengan pelatihan karyawan baru; dan kerugian produktivitas oleh karena proses pembelajaran karyawan pengganti untuk menyamai produktivitas karyawan yang pindah.

Tingginya tingkat *turnover* tenaga kerja dapat diprediksi dari seberapa besar keinginan berpindah yang dimiliki anggota (*staff*) suatu organisasi atau perusahaan. Penelitian-penelitian dan literatur yang ada menunjukkan bahwa keinginan berpindah seseorang terkait erat dengan penghasilan atau gaji yang diterima. Evaluasi terhadap



berbagai alternatif pekerjaan, pada akhirnya akan mewujudkan terjadinya *turnover* karena individu yang memilih keluar organisasi kan mengharapkan hasil yang lebih memuaskan di tempat lain. Individu merasakan adanya rasa keadilan (*equity*) terhadap gaji yang diterima sehubungan dengan pekerjaan yang dilakukannya. Kepuasan gaji dapat diartikan bahwa seseorang akan terpuaskan dengan gajinya ketika persepsi terhadap gaji dan apa yang mereka peroleh sesuai dengan yang diharapkan tidak terkecuali tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan.

Secara umum, *turnover* mengacu pada perubahan dalam keanggotaan organisasi, yaitu bergantinya posisi dengan keluarnya memegang jabatan dan diganti oleh orang baru. Dalam penggunaan istilah khusus, *turnover* mengacu pada keluarnya anggota organisasi (Jewell, 1985) baik pada awal atau akhir dari kontrak kerja (Swansburg, 2000). Hal ini sesuai dengan pernyataan Mathis dan Jackson (2001) yang menyatakan *turnover* adalah proses dimana tenaga kerja meninggalkan organisasi dan harus ada yang menggantikannya. Swansburg (2000) juga menyebutkan bahwa *turnover* merupakan pergerakan karyawan dari organisasi atau institusi lain hasil dari pengunduran diri, transfer keluar dari unit organisasi, pembuangan, pensiun dan kematian. Mobley (1982) mendefinisikan *turnover* adalah keluarnya karyawan dari suatu organisasi dan disertai dengan pemberian imbalan keuangan oleh organisasi yang bersangkutan. Menurut Gillies (1989) *turnover* tahunan ketenaga pendidikan adalah persentase dari tenaga pendidik yang dipekerjakan yang meninggalkan pekerjaan mereka selama waktu satu tahun.

*Turnover* ada dua jenis yaitu *turnover* sukarela dan tidak



11/LP/FTK/09/2016 19

4  
339.2  
SUH  
P  
6.1



sukarela (Jones, 1990; Mathis & Jackson, 2001; Robbins & Coulter, 2010). *Turnover* sukarela terjadi pada saat karyawan meninggalkan organisasi atas permintaan sendiri yang disebabkan beberapa faktor, diantaranya kurangnya tantangan, peluang karir, gaji, pengawasan, letak geografis, dan tekanan. *Turnover* tidak sukarela dipicu oleh karyawan yang tidak sesuai dengan kebijakan organisasi dan peraturan kerja, sehingga tidak memenuhi standar kinerja yang diharapkan (Mathis & Jackson, 2001). Mathis dan Jackson (2001) juga menyebutkan tidak semua *turnover* negative bagi suatu organisasi. Kehilangan beberapa karyawan kadang memang diinginkan apabila karyawan yang keluar adalah yang kinerjanya rendah (Mathis & Jackson, 2001). Akan tetapi tetap saja kerugian yang ditimbulkan dari *turnover* lebih besar dari pada keuntungannya.

Menurut Harninda (1999:27) dalam Bagus (2009): "*Turnover intentions* pada dasarnya adalah sama dengan keinginan berpindah karyawan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya." Pendapat tersebut menunjukkan bahwa *turnover intentions* adalah keinginan untuk berpindah, belum sampai pada tahap realisasi yaitu melakukan perpindahan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya. Harnoto (2002:2) dalam Bagus (2009) menyatakan: "*turnover intentions* adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intentions* ini dan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik."

Pendapat tersebut juga relatif sama dengan pendapat yang telah diungkapkan sebelumnya, bahwa *turnover intentions* pada dasarnya adalah keinginan untuk meninggalkan (keluar) dari



perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa turnover intentions merupakan bentuk keinginan tenaga pendidik untuk berpindah ke sekolah lain. Handoko (2000:322) dalam Bagus (2009) menyatakan: "Perputaran (*turnover*) merupakan tantangan khusus bagi pengembangan sumber daya manusia. Oleh karena itu, kejadian-kejadian tersebut tidak dapat diperkirakan, kegiatan-kegiatan pengembangan harus mempersiapkan setiap saat pengganti karyawan yang keluar."

Pergantian tenaga pendidik atau keluar masuknya tenaga pendidik dari organisasi adalah suatu fenomena penting dalam kehidupan organisasi. Ada kalanya pergantian tenaga pendidik memiliki dampak positif. Namun sebagian besar pergantian tenaga pendidik membawa pengaruh yang kurang baik terhadap organisasi, baik dari segi biaya maupun dari segi hilangnya waktu dan kesempatan untuk memanfaatkan peluang. Dalam arti luas, "*turnover* diartikan sebagai aliran para tenaga pendidik yang masuk dan keluar di organisasi.

#### 4.6. Penyebab Keluar (*Turnover*) Tenaga Pendidik

Pengertian *turnover intention* adalah keinginan seseorang untuk berpindah dari perusahaan semula bekerja ke perusahaan lain. Menurut Mathis (2004), *turnover* dikelompokkan dalam *turnover* secara tidak sukarela dan *turnover* secara suka rela. Faktor penyebab *turnover* menurut Michael (1995) adalah: gaji/upah, desain pekerjaan, pelatihan dan pengembangan, perkembangan karir, komitmen, kurangnya kekompakan dalam kelompok/organisasi, ketidakpuasan dan bermasalah dengan atasan atau pengawas, rekrutmen, seleksi dan promosi. Falconi (2001) menguraikan beberapa penyebab *turnover*,



antara lain: (a) Kesempatan promosi, (b) Kesempatan pembayaran, (c) Ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, dan (d) Faktor personal seperti usia, jenis kelamin, masa kerja, dan pendidikan.

Mobley (1996) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover* yaitu faktor eksternal dan faktor internal :

#### 1. Faktor Eksternal

Dari faktor eksternal ada dua sisi yang bisa dilihat:

- Aspek lingkungan. Dalam aspek ini tersedianya pilihan-pilihan pekerjaan lain dapat menjadi faktor untuk kemungkinan keluar. Lingkungan adalah faktor yang dapat mempengaruhi berpindahnya seorang tenaga pendidik dari pekerjaannya ke pekerjaan yang lain.
- Aspek individu. Dalam aspek ini, usia muda, jenis kelamin dan masa kerja lebih singkat, besar kemungkinannya untuk keluar. Individu itu sendiri adalah komponen penting untuk dapat membuat tenaga pendidik bertahan di suatu yayasan pendidikan.

#### 2. Aspek Internal

Dari faktor internal ini, ada lima sisi yang bisa dilihat:

- Budaya Organisasi. Kepuasan terhadap kondisi-kondisi kerja dan kepuasan terhadap kerabat-kerabat kerja merupakan faktor-faktor yang dapat menentukan *turnover*. Penyebab *turnover* bisa juga dipengaruhi oleh budaya organisasi yang ada di lembaga pendidikan tersebut.
- Gaya Kepemimpinan. Gaya kepemimpinan, kepuasan terhadap pemimpin dan



variabel-variabel lainnya seperti sentralisasi merupakan faktor yang menentukan *turnover*. Bagaimana kepala sekolah atau pemimpin yayasan merupakan faktor yang sangat mempengaruhi terjadinya *turnover*. Gaya yang diperankan oleh pemimpin sangat tergantung pada kondisi lapangan, misalnya otoriter, demokrasi, dll semua tergantung pada situasi.

- **Kompensasi**

Penggajian dan kepuasan terhadap pembayaran merupakan faktor-faktor yang dapat menentukan *turnover*. Gaji merupakan sesuatu yang penting bagi kelangsungan para tenaga pendidik yang bekerja. Tanpa gaji yang mencukupi tentu akan dapat menghambat proses belajar-mengajar dan ini akan membuat tenaga pendidik untuk pergi meninggalkan pekerjaannya untuk mencari pekerjaan yang dapat mencukupi kebutuhan hidupnya.

- **Kepuasan Kerja**

Kepuasan terhadap pekerjaan, secara menyeluruh dan kepuasan terhadap bobot pekerjaan merupakan faktor yang dapat menentukan *turnover*. Puas akan pekerjaan adalah sesuatu yang harus muncul disetiap individu. Jika tenaga pendidik-tenaga pendidik tidak puas akan pekerjaannya sebagai tenaga pendidik maka dapat dipastikan tenaga pendidik tersebut akan pergi meninggalkan pekerjaannya sebagai pendidik.

- **Karir**



Kepuasan terhadap promosi merupakan salah satu faktor yang dapat menentukan *turnover*.

### 1.7. Dampak Keluar Masuknya Tenaga Pendidik

*Turnover* yang tinggi meningkatkan pengeluaran finansial yang tinggi, menurunkan moral, mengganggu fungsi tim, dan hilangnya potensial manajemen (Gillies, 1989). *Turnover* juga menimbulkan beban kerja tambahan yang masih bertahan dan akan mempengaruhi semangat dan kesejahteraan mereka (O-Brien-Pallas, et al., 2006). Frekuensi *turnover* tenaga pendidik yang terlalu sering mengurangi produktivitas tenaga pendidik yang masih bertahan. Hal ini yang mengharuskan tenaga pendidik untuk mengarahkan dan melatih tenaga pendidik (Cavanagh & Coffin 1992). *Turnover* berlebihan meningkatkan konflik kelompok, menurunkan keterikatan kelompok dan mengurangi kepuasan kerja serta kinerja mereka yang tetap (Mobley, 1982). Selain berdampak negatif, *turnover* juga bisa berdampak positif, baik bagi organisasi, individu yang keluar, individu yang tinggal, dan masyarakat (Mobley, 1982).

#### *Dampak negatif*

*Bagi organisasi.* *Turnover* meningkatkan pengeluaran biaya keuangan organisasi. Penambahan biaya keuangan organisasi diperlukan untuk penambahan sumber daya manusia (SDM) baru dan pergantian. Hasil penelaahan biaya pergantian staf menunjukkan bahwa pergantian itu mahal. Banyak biaya yang diperlukan untuk pergantian staf, baik biaya untuk sumber daya manusia yang baru masuk maupun pengganti. Biaya sumber daya manusia yang baru masuk meliputi biaya pengadaan dan pembelajaran, sedangkan biaya sumber daya manusia pengganti terdiri dari biaya pengadaan,



pembelajaran, dan pemisahan. Biaya-biaya tersebut bisa bersifat langsung dan tidak langsung. Biaya pengadaan langsung meliputi biaya untuk perekrutan (iklan, travel, agen, dan administrasi), seleksi (wawancara, pemeriksaan referensi, testing, penilaian, dan biaya administrasi terkait lainnya), *hiring* dan penempatan (pemeriksaan fisik, perpindahan dan travel, biaya administrasi terkait). Biaya pengadaan tidak langsung meliputi promosi atau *hiring* dari dalam perusahaan. Biaya pembelajaran langsung meliputi pelatihan formal dan orientasi. Biaya pembelajaran tidak langsung meliputi waktu pelatih dan hilangnya produktivitas selama pelatihan. Biaya pemisahan langsung meliputi biaya pesangon, sedangkan biaya pemisahan tidak langsung meliputi hilangnya efisiensi sebelum pemisahan dan biaya yang berkaitan dengan posisi kosong (Mobley, 1982).

*Turnover* umumnya memerlukan biaya untuk rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan. Selain itu, *turnover* menyebabkan kehilangan produktivitas sampai staf baru dapat menguasai pekerjaan yang harus dianggap sebagai biaya *turnover* (Mowday, Porter, Steers, 1982). Hal ini didukung dengan penelitian Toni (2007) yang menyatakan bahwa meskipun posisi kosong telah diisi atau digantikan oleh tenaga pendidik baru, secara umum diasumsikan bahwa tenaga pendidik yang baru bekerja akan memakan waktu enam sampai delapan bulan untuk menjadi sepenuhnya efisien di tempat kerja baru mereka. Dampak negatif lain dari *turnover* bagi organisasi yaitu gangguan kinerja yang disebabkan oleh kekosongan posisi yang berefek terhadap penambahan kerja; gangguan pola sosial dan komunikasi; penurunan moral yang dipicu oleh gangguan kinerja, pola sosial dan komunikasi, sehingga tenaga pendidik yang masih tetap



bertahan akan mencoba untuk mencari pekerjaan lainnya yang akan memicu *turnover* selanjutnya; strategi pengawasan yang tidak berbeda karena pihak manajerial tidak mendapatkan informasi secara lengkap mengenai sebab dan akibat dari *turnover* sehingga responnya juga kurang; serta hilangnya peluang bagi pengembangan organisasi yang menguntungkan bagi organisasi disebabkan kekurangan staf. Peneliti mengamati bahwa kerugian besar konstan merekrut tenaga pendidik yang berkualitas merupakan masalah utama bagi para manajer (Mobley, 1982). Toni (2007), menyebutkan bahwa *turnover* menghasilkan serangkaian efek negatif pada pelayanan yang berkualitas. *Turnover* berlebihan menurunkan semangat kerja tenaga pendidik karena kesenjangan yang terjadi disebabkan kekurangan tenaga pendidik, beban bagi tenaga pendidik yang tetap bekerja dan penurunan kualitas tenaga pendidik.

*Bagi individu yang keluar.* Hilangnya senioritas ditempat kerja, hilangnya penghasilan tambahan yang didapat ditempat kerja sebelumnya, stres yang berkaitan dengan masa transisi, terganggunya hubungan sosial, kekecewaan karena tidak sesuai antara harapan dan kenyataan, dan hambatan dalam karier. Meskipun sejumlah konsekuensi positif dari *turnover* dapat diidentifikasi ada juga mungkin beberapa biaya yang berkaitan dengan keputusan untuk mengganti pekerjaan (Mobley, 1982). Mengganti pekerjaan dapat menjadi sumber signifikan dari stres, terutama ketika berpindah dari satu kota ke kota lain.

Keluarga dengan anak-anak usia sekolah mungkin merasa sangat terganggu dengan keputusan untuk mengganti pekerjaan (Mowday, et al., 1982). Ruch dan Holmes (1971 dalam Mowday, et



al.,1982) mengidentifikasi perubahan dalam bidang pekerjaan, tempat tinggal, sekolah, rekreasi, tempat ibadah, dan kegiatan sosial sebagai sumber potensial dari stres. Besarnya stres yang terkait dengan berganti pekerjaan mungkin berhubungan dengan kesamaan antara pekerjaan lama dan baru, kedekatan antara atasan lama dan baru. Keputusan untuk mengganti pekerjaan juga dapat mengancam hubungan sosial dengan rekan kerja sebelumnya dan ikatan keluarga. Bahkan ketika *turnover* melibatkan perpindahan antara pekerjaan di lokasi yang sama, hubungan sosial dengan rekan kerja dari pekerjaan sebelumnya dapat menjadi semakin tegang (Steers & Mowday, 1981 dalam Mowday, et al., 1982). Selain itu, perpindahan pekerjaan di kota yang berbeda dapat meningkatkan jarak antara anggota keluarga. Hal ini dapat mengakibatkan tekanan dari keluarga untuk tidak pindah atau diperlukan usaha yang lebih besar untuk mempertahankan ikatan keluarga pada tingkat sebelumnya (Mowday, et al., 1982).

*Bagi individu yang tinggal.* Hilangnya rekan kerja yang berharga, berkurangnya kepuasan kerja, peningkatan beban kerja, butuh waktu untuk beradaptasi dengan staf pengganti (Mobley, 1982). Organisasi memerlukan waktu untuk menemukan pengganti tenaga pendidik yang sudah keluar. Selama rentang waktu tersebut, semua pekerjaan harus dilakukan oleh staf yang masih bekerja yang menyebabkan peningkatan tuntutan pekerjaan, stres, dan ketidakpastian. Hal ini akan terus berlanjut sampai posisi tersebut terisi. Bahkan ketika posisi tersebut telah terisi, diperlukan waktu untuk melatih staf baru atau untuk bersosialisasi secara individu tentang norma-norma kelompok.

Pada pekerjaan yang kompleks, dibutuhkan waktu lebih lama



sebelum staf baru mampu melakukan tugas secara efektif. Hal ini dapat meningkatkan tuntutan pada tenaga pendidik lain untuk bekerja lebih keras sampai tenaga pendidik baru dapat melakukan pekerjaan secara efektif. Selain peningkatan tuntutan kerja dan ketidakpastian, faktor lain dapat menyebabkan sikap kurang positif dari tenaga pendidik yang tetap bekerja. Jika posisi kosong diisi dari luar organisasi, dapat menyebabkan ketidakpuasan di kalangan tenaga pendidik yang tidak dipromosikan, sehingga dapat merangsang evaluasi ulang dari pekerjaan dan mencari alternatif yang lebih baik bagi tenaga pendidik yang tetap bekerja.

Selain itu, mencari pekerjaan alternatif yang lebih baik dapat mengakibatkan meningkatnya ketidakpuasan. Informasi tentang adanya pekerjaan yang lebih baik dengan pembayaran atau kondisi kerja yang lebih baik di organisasi lain dapat menyebar dengan cepat di antara tenaga pendidik yang tetap bekerja. Hal ini mengakibatkan perasaan ketidakadilan terkait gaji dan kondisi kerja bagi tenaga pendidik yang bertahan. Juga, ketika orang yang meninggalkan adalah teman dekat, staf yang tetap bekerja dapat menemukan hubungan antara rekan kerja pada pekerjaan yang kurang memuaskan (Mowday, et al., 1982).

*Bagi masyarakat.* Peningkatan biaya-biaya produksi karena kekurangan tenaga terlatih serta ketidakmampuan untuk mempertahankan atau menarik tenaga industri baru karena kehilangan tenaga kerja yang berkompeten.

#### **Dampak positif**

*Bagi organisasi.* Pemindahan tenaga pendidik yang berkinerja kurang baik dan digantikan dengan tenaga pendidik yang lebih baik



sehingga bisa meningkatkan kinerja organisasi; menciptakan inovasi baru melalui pengetahuan, ide-ide, dan teknologi baru dari tenaga pendidik pengganti (Mobley, 1982). Hal ini sesuai dengan pendapat Toni (2007) bahwa suatu organisasi memerlukan ide-ide dan inovasi dari tenaga pendidik baru. Selain itu, dampak positif dari *turnover* bagi organisasi bisa menciptakan fleksibilitas dalam pengembangan karier dan pemberian pelatihan dan dapat meningkatkan semangat tenaga pendidik yang bertahan melalui peningkatan mobilitas internal; menurunkan perilaku penarikan diri lainnya seperti absensi, sikap apatis, perilaku merusak, dan kualitas kerja yang rendah; serta mengurangi konflik yang tidak ada penyelesaiannya sehingga bisa meningkatkan efektifitas organisasi (Mobley, 1982).

*Bagi individu yang keluar* Peningkatan penghasilan, pekerjaan yang menantang, pengembangan karier, dan iklim organisasi yang lebih baik melalui pekerjaan yang lebih baik, sehingga mengurangi stres, menambah daya guna keterampilan dan minat yang lebih baik, tantangan yang baru dalam lingkup sosial baru (Mobley, 1982). Banyak orang yang meninggalkan organisasi tertarik dengan pekerjaan lain dengan gaji yang lebih tinggi dan kesempatan yang lebih baik untuk kemajuan karir. Dalam banyak profesi, mobilitas antar organisasi umumnya dilakukan oleh individu mencari kemajuan karir.

Individu dengan keterampilan kerja dan kemampuan yang ada sesuai permintaan pasar kerja lebih mungkin untuk mendapatkan keuntungan dari keputusan untuk mengubah pekerjaan dari individu dengan keterampilan yang lebih sedikit (Mowday, et al., 1982). Hall (1976 dalam Mowday, et al., 1982) juga menyebutkan bahwa *turnover* dapat memberikan kesempatan kepada individu untuk memperbaiki



situasi pekerjaan mereka. Individu dapat memilih pekerjaan yang lebih cocok dengannya yang dapat memanfaatkan dan mengembangkan keterampilan yang dimilikinya atau menawarkan kepuasan yang lebih besar dan mengurangi stres. Selain itu juga memberi kesempatan kepada individu untuk mencoba tantangan baru.

Individu yang berganti pekerjaan juga dapat membangun hubungan baru dengan teman-teman baru serta mengembangkan keterlibatan sosial di tempat kerja baru. Individu juga dapat mengembangkan komitmen baru dan loyalitas terhadap organisasi yang mempekerjakannya dan dapat mengembangkan citra diri yang lebih positif karena mereka menganggap mereka masih menarik bagi organisasi lain.

*Bagi individu yang tinggal.* Bertambahnya peluang mobilitas internal, rangsangan untuk saling menumbuhkan semangat kerja dengan rekan-rekan sekerja, bertambahnya kepuasan kerja, bertambahnya keterikatan diantara staf. Manfaat lain yang potensial bagi individu yang tetap bekerja yaitu meningkat kesempatan promosi (Staw, 1980 dalam Mowday, et al., 1982; Toni, 2007).

Ketika seseorang yang mempunyai posisi lebih tinggi keluar dari organisasi, maka akan membuka peluang bagi staf yang posisinya lebih rendah untuk mendapatkan promosi jabatan yang mengakibatkan sikap yang lebih positif dari staf yang masih bekerja terutama staf yang menginginkan kemajuan dalam karirnya. Selain itu, faktor lain yang berkaitan dengan *turnover* juga dapat berfungsi untuk memperkuat sikap staf yang tetap bertahan.

Ketika yang pindah adalah seseorang yang tidak efektif dalam bekerja, hal ini mungkin menjadi sumber kepuasan serta bisa



meningkatkan kinerja staf yang masih bekerja. Selain itu, ketika posisi yang kosong diisi oleh individu-individu di luar organisasi atau dari departemen lain, staf baru dapat membawa ide-ide yang lebih baik tentang bagaimana melakukan pekerjaan dan peningkatan tingkat motivasi. Pengenalan staf baru ke dalam kelompok kerja mungkin menjadi sumber rangsangan bagi staf pemegang jabatan, baik dari pendekatan baru untuk pekerjaan dan dari kesempatan untuk mengembangkan persahabatan (Mowday, et al., 1982).

*Turnover* juga bisa menjadi manfaat tambahan bagi individu. Bagi banyak tenaga pendidik, keputusan untuk tetap dalam suatu organisasi mungkin akibat dari kurangnya informasi tentang alternatif yang tersedia atau motivasi sederhana untuk mencari peluang yang lebih baik. *Turnover* oleh rekan kerja dapat berfungsi sebagai stimulus kepada tenaga pendidik yang tersisa untuk mempertimbangkan kembali pekerjaan mereka. Dalam beberapa kasus, *turnover* oleh rekan kerja memberikan informasi tentang peluang kerja alternatif yang dapat merangsang pencarian kerja. Pencarian pekerjaan alternatif dapat mengakibatkan keputusan untuk meninggalkan pekerjaannya bila menemukan gaji yang lebih tinggi, kondisi kerja atau peluang karir yang lebih baik (Mowday, et al., 1982).

*Bagi masyarakat.* Mobilitas industri baru yang diperlukan untuk pembangunan ekonomi yang berkelanjutan, meningkatkan pendapatan per kapita, mengurangi biaya sosial yang terkait dengan manifestasi psikologis dan fisik dari stres; kurangnya mobilitas, terutama di pasar tenaga kerja menurun, dapat meningkatkan biaya sosial untuk pengangguran dan kesejahteraan (Mobley, 1982).



## BAB II KERANGKA KONSEPTUAL

*Turnover* merupakan pergerakan tenaga pendidik dari organisasi atau institusi tenaga pendidik hasil dari pengunduran diri, transfer keluar dari unit organisasi, pembuangan, pensiun dan kematian. *Turnover* adalah keluarnya tenaga pendidik dari suatu organisasi dan disertai dengan pemberian imbalan keuangan oleh organisasi yang bersangkutan. *Turnover* tahunan tenaga pendidik adalah persentase dari tenaga pendidik yang dipekerjakan yang meninggalkan pekerjaan mereka. Mobley (1996) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover* yaitu faktor eksternal dan faktor internal.

Faktor Eksternal; Dari faktor eksternal ada dua sisi yang bisa dilihat: a) Aspek lingkungan. Dalam aspek ini tersedianya pilihan-pilihan pekerjaan lain dapat menjadi faktor untuk kemungkinan keluar. Lingkungan adalah faktor yang dapat mempengaruhi berpindahnya seorang tenaga pendidik dari pekerjaannya ke pekerjaan yang lain. b) Aspek individu. Dalam aspek ini, usia muda, jenis kelamin dan masa kerja lebih singkat, besar kemungkinannya untuk keluar. Individu itu sendiri adalah komponen penting untuk dapat membuat tenaga pendidik bertahan di suatu yayasan pendidikan.

Faktor Internal. Dari faktor internal ini, ada lima sisi yang bisa dilihat: a) Budaya Organisasi. Kepuasan terhadap kondisi-kondisi kerja dan kepuasan terhadap kerabat-kerabat kerja merupakan faktor-faktor yang dapat menentukan *turnover*. Penyebab *turnover* bisa juga dipengaruhi oleh budaya organisasi yang ada di lembaga pendidikan



## BAB II KERANGKA KONSEPTUAL

tersebut. b) Gaya Kepemimpinan. Gaya kepemimpinan, kepuasan terhadap pemimpin dan variabel-variabel lainnya seperti sentralisasi merupakan faktor yang menentukan *turnover*. Bagaimana kepala sekolah atau pemimpin yayasan merupakan faktor yang sangat mempengaruhi terjadinya *turnover*. Gaya yang diperankan oleh pemimpin sangat tergantung pada kondisi lapangan, misalnya otoriter, demokrasi, dll semua tergantung pada situasi. c) Kompensasi (gaji). Penggajian dan kepuasan terhadap pembayaran merupakan faktor-faktor yang dapat menentukan *turnover*. Gaji merupakan sesuatu yang penting bagi kelangsungan para tenaga pendidik yang bekerja. Tanpa gaji yang mencukupi tentu akan dapat menghambat proses belajar-mengajar dan ini akan membuat tenaga pendidik untuk pergi meninggalkan pekerjaannya untuk mencari pekerjaan yang dapat mencukupi kebutuhan hidupnya. d) Kepuasan Kerja. Kepuasan terhadap pekerjaan, secara menyeluruh dan kepuasan terhadap bobot pekerjaan merupakan faktor yang dapat menentukan *turnover*. Puasan terhadap pekerjaan adalah sesuatu yang harus muncul disetiap individu. Jika tenaga pendidik tidak puas akan pekerjaannya sebagai tenaga pendidik maka dapat dipastikan tenaga pendidik tersebut akan pergi meninggalkan pekerjaannya sebagai tenaga pendidik. e) Karir. Kepuasan terhadap promosi merupakan salah satu faktor yang dapat menentukan *turnover*.

Kebutuhan tenaga pendidik merupakan hal yang harus juga diperhatikan. Kebutuhan tenaga pendidik seperti pengakuan atas pekerjaan dan gaji harus disesuaikan dengan penghargaan dari tenaga pendidik, karena tenaga pendidik yang tidak terpenuhi pengeluarannya akan menyisihkan waktu guna mencari tambahan untuk memenuhi

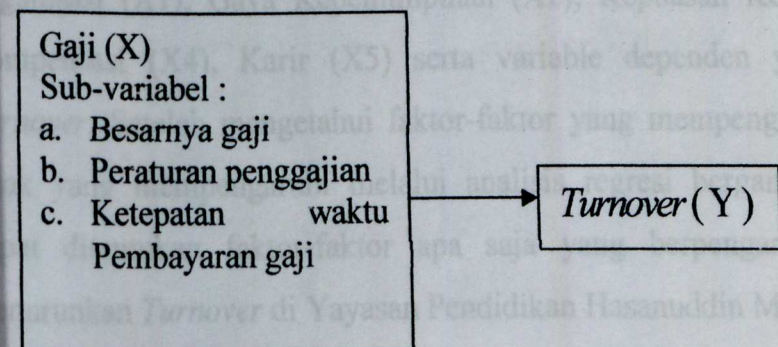
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Hipotesis Pertama



kebutuhan. Kebutuhan tenaga pendidik yang tercukupi dengan gaji yang mereka dapatkan akan lebih termotivasi dalam bekerja, konsentrasi, dan optimal dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dengan tercukupinya kebutuhan dari gaji yang didapatkan maka akan mendorong motivasi, karena mereka merasa diperhatikan pentingnya dan dihargai pekerjaannya.

Gaji merupakan bentuk kompensasi dalam hal manfaat jasa yang diberikan secara teratur atas pekerjaan yang dilakukan oleh pengajar. Gaji diterima oleh tenaga pendidik bila ikatan kerjanya kuat, dilihat dari jangka waktu penerimaannya, gaji pada umumnya diberikan kepada tenaga pendidik setiap bulannya. Gaji yang diterima oleh tenaga pendidik setiap bulannya masih tergolong rendah untuk dapat memenuhi kebutuhan tenaga pendidik. Hal ini menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi terjadinya *turnover*.

Berdasarkan uraian di atas, diduga bahwa sistem pemberian imbalan yang memungkinkan tenaga pendidik memiliki rasa aman dalam bidang sandang dan pangan terutama peningkatan gaji maka akan dapat menurunkan terjadinya *Turnover*. Berikut ini gambar kerangka pemikiran yang menegaskan hubungan antara penghasilan/gaji dengan *turnover*.



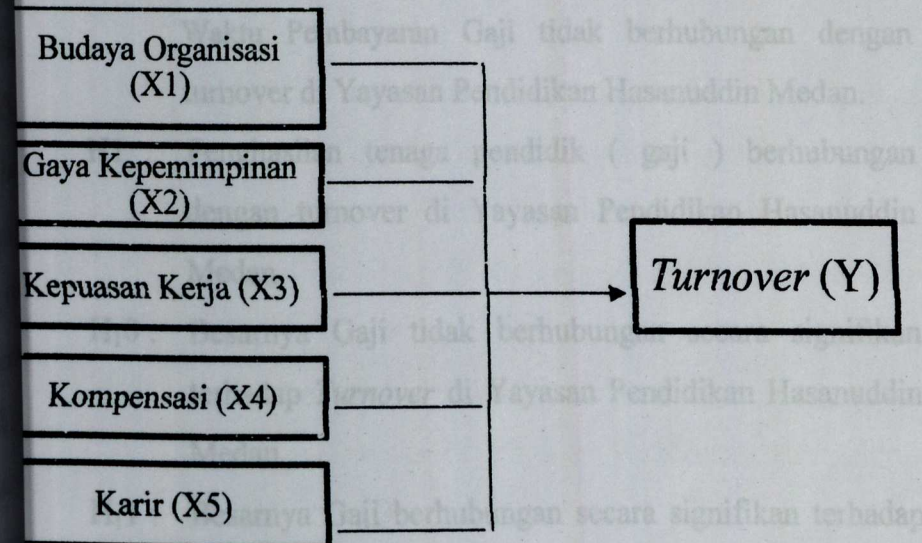
**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Hipotesis Pertama**



Keterangan:

→ Menyatakan Hubungan

Dalam penulisan ini juga akan dilakukan analisis terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *Turnover*. Berikut ini gambar kerangka pemikiran yang menegaskan pengaruh antara Budaya organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Kompensasi, dan Karir terhadap *Turnover*.



**Gambar 2.2 Kerangka Konseptual Hipotesis Kedua**

Dari kerangka konseptual, Gambar 2.2 dapat dilihat bahwa penulis ini terdiri dari 5 (lima) variabel independen yaitu Budaya organisasi (X1), Gaya Kepemimpinan (X2), Kepuasan Kerja (X3), Kompensasi (X4), Karir (X5) serta variabel dependen yaitu (Y) *Turnover*. Setelah mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi dan faktor-faktor yang mempengaruhi melalui analisis regresi berganda, maka dapat ditentukan faktor-faktor apa saja yang berpengaruh untuk menurunkan *Turnover* di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan.



Hipotesis dapat didefinisikan sebagai hubungan yang diperkirakan secara logis diantara dua atau lebih variabel yang diungkapkan dalam bentuk pernyataan yang dapat diuji kebenarannya (Sekaran, 2006:135). Berdasarkan teori tersebut maka hipotesis penelitian yang diajukan adalah :

- H0 : Penghasilan tenaga pendidik ( gaji ) yang terdiri dari Besarnya Gaji, Peraturan Penggajian, dan Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji tidak berhubungan dengan turnover di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan.
- H1 : Penghasilan tenaga pendidik ( gaji ) berhubungan dengan turnover di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan.
- H<sub>10</sub> : Besarnya Gaji tidak berhubungan secara signifikan terhadap *Turnover* di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan.
- H<sub>11</sub> : Besarnya Gaji berhubungan secara signifikan terhadap *Turnover* di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan.
- H<sub>20</sub> : Peraturan Penggajian tidak berhubungan secara signifikan terhadap *Turnover* di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan.
- H<sub>21</sub> : Peraturan Penggajian berhubungan secara signifikan terhadap *Turnover* di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan.
- H<sub>30</sub> : Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji tidak berhubungan secara signifikan terhadap *Turnover* di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan.



- H<sub>3</sub>1 : Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji berhubungan secara signifikan terhadap *Turnover* di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan.
- H<sub>0</sub> : Faktor internal *Turnover* yang terdiri dari budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, kompensasi, dan karir tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *Turnover* di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan.
- H<sub>1</sub> : Faktor internal *Turnover* yang terdiri dari budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, kompensasi, dan karir berpengaruh secara signifikan terhadap *Turnover* di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan.
- H<sub>10</sub> : Budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *Turnover* di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan.
- H<sub>11</sub> : Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap *Turnover* di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan.
- H<sub>20</sub> : Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *Turnover* di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan.
- H<sub>21</sub> : Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap *Turnover* di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan.



H<sub>30</sub> : Kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *Turnover* di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan.

H<sub>31</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap *Turnover* di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan.

H<sub>40</sub> : Kompensasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *Turnover* di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan.

H<sub>41</sub> : Kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap *Turnover* di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan.

H<sub>50</sub> : Karir tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *Turnover* di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan.

H<sub>51</sub> : Karir berpengaruh secara signifikan terhadap *Turnover* di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan.



### BAB III METODOLOGI PENELITIAN

#### 1. Jenis dan Sifat Penulisan

Jenis penulisan ini adalah deskriptif kuantitatif. Deskriptif adalah penelitian tentang fenomena-fenomena yang berada pada individu, kelompok dan juga kelembagaan. Sedangkan kuantitatif adalah penelitian yang diuji dengan model statistik dan mempunyai rangka berpikir dan hipotesis (Nazir, 2009).

Adapun sifat penulisan adalah *descriptive eksplanatory* yang menguraikan dan menjelaskan tentang kedudukan variabel-variabel dan juga pengaruhnya. Penulis ini dilakukan dengan pendekatan survey. Menurut Sugiyono (2014), bahwa penelitian survey merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan pertanyaan terstruktur yang sama pada setiap orang, kemudian semua jawaban yang diperoleh peneliti dicatat, diolah, dan dianalisis. Pertanyaan terstruktur disebut kuesioner. Kuesioner berisi pertanyaan-pertanyaan yang akan diberikan kepada responden untuk mengukur variabel-variabel, hubungan diantara variabel yang ada, serta dapat berupa pengalaman dan pendapat dari responden.

#### 2. Lokasi

Lokasi ini dilakukan di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan yang beralamat di Jl. Amal Luhur No.56 Kec. Medan Helvetia.

Kegiatan penelitian ini dilaksanakan mulai awal bulan Maret - September 2016.

#### 3. Populasi dan Sampel

##### 3.1. Populasi.



Berdasarkan data yang diperoleh dari Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan diketahui bahwa jumlah tenaga pendidik yang kaligus menjadi populasi pada penelitian ini yaitu sebanyak 93 orang berdasarkan pada Tahun 2016). Jumlah populasi tenaga pendidik yang memiliki pengalaman kerja lebih dari 2 tahun adalah 43 orang.

## 2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki ciri-ciri yang representatif dengan populasi. Secara umum, untuk penulisan korelasional jumlah sampel minimal untuk memperoleh hasil yang baik adalah 30, sedangkan dalam penelitian eksperimen jumlah sampel minimum 15 dari masing-masing kelompok dan untuk penelitian survey jumlah sampel minimum adalah 100.

Roscoe (1975) yang dikutip Uma Sekaran (2006) memberikan rumus umum untuk menentukan ukuran sampel :

1. Ukuran sampel lebih dari 30 dan kurang dari 500 adalah tepat untuk kebanyakan tulisan
2. Jika sampel dipecah ke dalam subsampel (pria/wanita, junior/senior, dan sebagainya), ukuran sampel minimum 30 untuk tiap kategori adalah tepat
3. Dalam tulisan multivariate (termasuk analisis regresi berganda), ukuran sampel sebaiknya 10x lebih besar dari jumlah variabel dalam penelitian
4. Untuk tulisan eksperimental sederhana dengan kontrol eksperimen yang ketat, tulisan yang sukses adalah mungkin dengan ukuran sampel kecil antara 10 sampai dengan 20

Maka dalam tulisan ini variabel yang terdiri dari variabel bebas dan variabel terikat berjumlah 6 sehingga jumlah sampel sebanyak



43 dan akan dibagi kedalam 4 unit sekolah di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan yaitu 1 unit Sekolah Dasar (SD), 1 unit Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP), 1 unit Madrasah Tsanawiyah (MTs) dan 1 unit Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)

Penentuan besarnya sampel yang digunakan dalam penulisan ini dengan menggunakan metode sensus.

#### 4. Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penulisan ini adalah:

1. Pengamatan (*observation*) yaitu mengamati secara langsung keluar masuknya tenaga pendidik di setiap unit Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan.
2. Wawancara (*interview*) kepada pihak yang berhak dan berwenang memberikan informasi dan data pada penulisan ini.
3. Daftar pertanyaan (*questionnaire*) yang diberikan kepada tenaga pendidik yang bekerja di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan yang merupakan responden dalam penulisan ini.
4. Studi Dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan dan mempelajari dokumen-dokumen yang diperoleh dari Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan.

#### 5. Jenis dan Sumber Data

Sumber data yang dibutuhkan dalam penulisan ini yaitu:

##### 1. Data Primer

Untuk data primer yang disajikan, penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yaitu dengan cara menyebarkan kuesioner kepada setiap responden. Kuesioner ini berisi pertanyaan-pertanyaan yang telah disediakan jawabannya dan responden



mengisi pertanyaan dalam skala ordinal dengan menggunakan bobot tertentu pada setiap pertanyaan. Cara penilaian terhadap hasil jawaban kuesioner dilakukan dengan menggunakan skala Likert.

## 2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang digunakan dengan tujuan untuk melengkapi data primer. Beberapa data sekunder yang akan diminta dari Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan di tempat melakukan penelitian antara lain adalah :

### 3.6. Skala Pengukuran

Skala Likert dirancang untuk menguji tingkat kesetujuan (*degree of agreeeness*) responden terhadap suatu pernyataan. Tingkat kesetujuan itu pada umumnya dibagi atas lima tingkatan yaitu Sangat Tidak Setuju (1), Tidak Setuju (2), Kurang Setuju (3), Setuju (4), dan Sangat Setuju (5). Responden diminta melingkari nomor yang sesuai dengan penilaiannya. Skala Likert adalah termasuk dalam skala interval dan perbedaan dalam jawaban antara dua poin dalam skala mempunyai nilai yang sama. Pengukuran variabel dilakukan bukan melalui pertanyaan (*question*) tetapi melalui pernyataan (*statement*) dan responden diminta membuat pilihan tentang tingkat kesetujuannya sesuai dengan persepsinya dengan cara melingkari salah satu angka di atas. Adapun 5 (lima) alternatif yang digunakan dalam pemberian skor dapat dilihat pada Tabel 3.1.

**Tabel 3.1 Skor Pernyataan**

| a. Sangat Setuju (SS) | b. Setuju (S) | c. Kurang Setuju (KS) | d. Tidak setuju (ST) | e. Sangat Tidak Setuju (STS) |
|-----------------------|---------------|-----------------------|----------------------|------------------------------|
| 5                     | 4             | 3                     | 2                    | 1                            |



## 7. Uji Validitas

Validitas ialah ukuran yang menunjukkan tingkat kesahihan suatu instrument penulisan. Sebuah instrumen penulisan dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dan mampu mengungkapkan data yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran variabel yang dimaksud (Umar, 2001).

Skor total ialah penjumlahan semua skor item pernyataan dalam kuesioner. Apabila skor semua item pernyataan berkorelasi positif yang tinggi dengan skor totalnya, dapat dikatakan bahwa item tersebut memiliki validitas tinggi. Untuk mencari korelasi tersebut digunakan formula koefisien *Korelasi Product Moment Pearson*, dengan taraf signifikansi 95% (Ghozali, 2005).

Angka korelasi yang telah dikoreksi ( $r_{pq}$ ) tersebut selanjutnya dicek kembali dengan  $r$  tabel dengan signifikansi 5%. Apabila angka korelasi yang telah dikoreksi masih lebih besar dari  $r$  tabel dengan angka taraf signifikansi 0,05 berarti hasilnya masih signifikan.

Uji validitas yang digunakan adalah uji *Korelasi Product Moment* yang dikembangkan oleh Pearson yaitu sebagai berikut :

$$r_{\text{hitung}} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan :

$r_{\text{hitung}}$  : koefisien korelasi antara X dan Y

$X_i$  : skor variabel independen X

$Y_i$  : skor variabel dependen Y

$n$  : banyaknya subjek



Pengambilan keputusan dilakukan dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Jika  $r$  hitung positif dan  $r$  hitung  $> r$  tabel, maka butir tersebut valid
2. Jika  $r$  hitung negatif dan  $r$  hitung  $< r$  tabel, maka butir tersebut tidak valid

Sebelum dipergunakan untuk proses penelitian, penulis melakukan uji validitas terhadap Instrumen penulisan 1 yaitu : Variabel Besarnya Gaji ( $X_1$ ), Peraturan Penggajian ( $X_2$ ), dan Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji ( $X_3$ ) dengan *Turnover* ( $Y$ ). Dan uji validitas terhadap Instrumen Penelitian 2 yaitu : Variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ), Kepuasan Kerja ( $X_3$ ), Kompensasi ( $X_4$ ), dan Karir ( $X_5$ ) terhadap *Turnover* ( $Y$ ). Untuk uji validitas, data diambil dari 43 orang tenaga pendidik Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan. Dari hasil pengolahan data melalui SPSS, diperoleh hasil uji validitas dari tiap pertanyaan. Hasil uji validitas instrument penelitian dapat dilihat pada Tabel 3.2 dan Tabel 3.3 sebagai berikut :

**Tabel 3.2 Hasil Uji Validitas Penelitian 1**

| Variabel                 | Sub Variabel            | Butir Instrumen | R-tabel | R-hitung | Keterangan |
|--------------------------|-------------------------|-----------------|---------|----------|------------|
| Penghasilan/Gaji ( $X$ ) | Besarnya gaji ( $X_1$ ) | X1-1            | 0,29    | 0,96     | Valid      |
|                          |                         | X1-2            | 6       | 2        | Valid      |
|                          |                         | X1-3            | 0,29    | 0,95     | Valid      |
|                          |                         | X1-4            | 6       | 9        | Valid      |
|                          |                         | X1-5            | 0,29    | 0,92     | Valid      |
|                          |                         | X1-6            | 6       | 8        | Valid      |
|                          |                         | X1-7            | 0,29    | 0,89     | Valid      |
|                          |                         | X1-8            | 6       | 1        | Valid      |
|                          |                         | X1-9            | 0,29    | 0,94     | Valid      |
|                          |                         | X1-10           | 6       | 8        | Valid      |



|              |  |      |      |      |       |
|--------------|--|------|------|------|-------|
|              | Peraturan<br>penggajian<br>(X2)                  | X2-1 | 0,29 | 0,99 | Valid |
|              |  | X2-2 | 6    | 3    | Valid |
|              |  | X2-3 | 0,29 | 0,98 | Valid |
|              |  | X2-4 | 6    | 0    | Valid |
|              |  | X2-5 | 0,29 | 0,99 | Valid |
|              | Ketepatan<br>Waktu<br>Pembayaran<br>Gaji<br>(X3) | X3-1 | 0,29 | 0,98 | Valid |
|              |  | X3-2 | 6    | 5    | Valid |
|              |  | X3-3 | 0,29 | 0,99 | Valid |
|              |  | X3-4 | 6    | 2    | Valid |
|              |  |      | 0,29 | 0,98 | Valid |
| Turnover (Y) |  | Y-1  | 0,29 | 1,00 | Valid |
|              |  | Y-2  | 6    | 0    | Valid |
|              |  | Y-3  | 0,29 | 1,00 | Valid |
|              |  | Y-4  | 6    | 0    | Valid |
|              |  |      | 0,29 | 1,00 | Valid |
|              |  |      | 6    | 0    | Valid |
|              |  |      | 0,29 | 1,00 | Valid |
|              |  |      | 6    | 0    | Valid |
|              |  |      | 0,29 | 1,00 | Valid |
|              |  |      | 6    | 0    | Valid |

Sumber : Hasil Penelitian, 2016 (Data Diolah)

**Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas Penelitian 2**

| Variabel                     | Sub Variabel           | Butir Instrumen | R-tabel | R-hitung | Keterangan |
|------------------------------|------------------------|-----------------|---------|----------|------------|
| Faktor Internal Turnover (Y) | Budaya Organisasi (X1) | X1-1            | 0,296   | 0,990    | Valid      |
|                              |                        | X1-2            | 0,296   | 0,982    | Valid      |
|                              |                        | X1-3            | 0,296   | 0,985    | Valid      |
|                              |                        | X1-4            | 0,296   | 0,987    | Valid      |
|                              |                        | X1-5            | 0,296   | 0,988    | Valid      |
|                              |                        | X1-6            | 0,296   | 0,985    | Valid      |
|                              |                        | X1-7            | 0,296   | 0,988    | Valid      |
|                              |                        | X1-8            | 0,296   | 0,975    | Valid      |
|                              |                        | X1-9            | 0,296   | 0,990    | Valid      |
|                              |                        | X1-10           | -       | 0,983    | Valid      |
|                              |                        |                 | 0,296   |          |            |



|              |                        |      |       |        |             |
|--------------|------------------------|------|-------|--------|-------------|
|              | Gaya Kepemimpinan (X2) | X2-1 | 0,296 | 0,995  | Valid       |
|              |                        | X2-2 | 0,296 | 0,997  | Valid       |
|              |                        | X2-3 | 0,296 | 0,988  | Valid       |
|              |                        | X2-4 | 0,296 | 0,991  | Valid       |
|              |                        | X2-5 | 0,296 | 0,990  | Valid       |
|              |                        | X2-6 | 0,296 | 0,997  | Valid       |
|              |                        | X2-7 | 0,296 | 0,997  | Valid       |
|              |                        | X2-8 | 0,296 | 0,995  | Valid       |
| 3, 1-5,      | Kepuasan Kerja (X3)    | X3-1 | 0,296 | 0,879  | Valid       |
|              |                        | X3-2 | 0,296 | 0,824  | Valid       |
|              |                        | X3-3 | 0,296 | 0,059  | Tidak Valid |
|              |                        | X3-4 | 0,296 | 0,073  | Tidak Valid |
|              |                        | X3-5 | 0,296 | 0,617  | Valid       |
|              | Kompensasi (X4)        | X4-1 | 0,296 | 0,988  | Valid       |
|              |                        | X4-2 | 0,296 | 0,987  | Valid       |
|              |                        | X4-3 | 0,296 | 0,982  | Valid       |
|              |                        | X4-4 | 0,296 | 0,983  | Valid       |
|              |                        | X4-5 | 0,296 | 0,987  | Valid       |
|              |                        | X4-6 | 0,296 | 0,988  | Valid       |
|              |                        | X4-7 | 0,296 | 0,991  | Valid       |
|              |                        | X4-8 | 0,296 | 0,980  | Valid       |
|              | Karir (X5)             | X5-1 | 0,296 | 0,984  | Valid       |
|              |                        | X5-2 | 0,296 | 0,982  | Valid       |
|              |                        | X5-3 | 0,296 | 0,989  | Valid       |
|              |                        | X5-4 | 0,296 | 0,976  | Valid       |
|              |                        | X5-5 | 0,296 | 0,984  | Valid       |
|              |                        | X5-6 | 0,296 | 0,991  | Valid       |
|              |                        | X5-7 | 0,296 | 0,988  | Valid       |
|              |                        | X5-8 | 0,296 | 0,973  | Valid       |
| Turnover (Y) |                        | Y-1  | 0,296 | 0,780  | Valid       |
|              |                        | Y-2  | 0,296 | 0,780  | Valid       |
|              |                        | Y-3  | 0,296 | 0,780  | Valid       |
|              |                        | Y-4  | 0,296 | 0,780  | Valid       |
|              |                        | Y-5  | -     | -0,909 | Valid       |
|              |                        | Y-6  | 0,296 | -0,909 | Valid       |
|              |                        |      | -     |        |             |

Sumber : Hasil Penelitian, 2016 (Data Diolah)

### 3.8. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur (*instrument*) dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Reliabilitas mengindikasikan sejauh mana hasil



|       |       |       |        |                        |
|-------|-------|-------|--------|------------------------|
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-1   | Gaya Kepemimpinan (X2) |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-2   |                        |
| Valid | 0,998 | 0,998 | X2-3   |                        |
| Valid | 0,991 | 0,998 | X2-4   |                        |
| Valid | 0,990 | 0,998 | X2-5   |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-6   |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-7   |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-8   |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-9   |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-10  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-11  | Kepuasan Kerja (X3)    |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-12  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-13  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-14  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-15  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-16  | Kompetensi (X4)        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-17  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-18  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-19  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-20  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-21  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-22  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-23  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-24  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-25  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-26  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-27  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-28  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-29  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-30  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-31  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-32  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-33  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-34  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-35  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-36  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-37  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-38  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-39  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-40  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-41  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-42  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-43  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-44  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-45  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-46  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-47  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-48  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-49  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-50  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-51  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-52  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-53  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-54  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-55  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-56  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-57  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-58  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-59  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-60  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-61  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-62  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-63  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-64  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-65  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-66  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-67  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-68  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-69  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-70  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-71  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-72  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-73  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-74  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-75  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-76  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-77  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-78  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-79  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-80  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-81  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-82  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-83  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-84  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-85  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-86  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-87  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-88  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-89  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-90  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-91  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-92  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-93  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-94  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-95  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-96  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-97  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-98  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-99  |                        |
| Valid | 0,997 | 0,998 | X2-100 |                        |

pengukuran tetap konsisten bila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama, dengan alat ukur yang sama. Perhitungan reliabilitas dilakukan untuk item-item yang sudah memiliki validasi (Ghozali, 2005).

Untuk Reliabilitas instrumen yang skornya dalam bentuk skala 1-3, 1-5, 1-7, dan seterusnya dapat digunakan *koefisien alpha* dari Cronbach (Umar, 2001). Cronbach yang baik adalah yang makin mendekati 1. Menurut Ghozali (2005) reabilitas yang kurang dari 0,6 adalah kurang baik, sedangkan 0,7 dapat diterima dan Reliabilitas dengan Cronbach Alpha 0,8 atau diatasnya adalah baik. Adapun rumus Alpha Cronbach sebagai berikut :

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

keterangan :

$r_{11}$  = reliabilitas instrument (koefisien Alpha Cronbach)

$k$  = jumlah butir pertanyaan dalam instrument

$\sum \sigma_b^2$  = jumlah varians butir-butir pertanyaan

$\sigma_t^2$  = varians total

Hasil uji reliabilitas dengan menggunakan rumus Alpha Cronbach (item dibagi berdasarkan item genap dan ganjil) dapat dilihat pada Tabel 4.4 dan Tabel 4.5 sebagai berikut :

**Tabel 3.4 Hasil Uji Reliabilitas 1**

| No. | Variabel                  | R-tabel | Cronbach's Alpha | Keterangan |
|-----|---------------------------|---------|------------------|------------|
| 1.  | Besarnya gaji (X1)        | 0,6     | 0,979            | Reliabel   |
| 2.  | Peraturan penggajian (X2) | 0,6     | 0,996            | Reliabel   |
| 3.  | Ketepatan Waktu           | 0,6     | 0,995            | Reliabel   |



|    |                      |     |       |          |
|----|----------------------|-----|-------|----------|
|    | Pembayaran Gaji (X3) |     |       |          |
| 4. | Turnover (Y)         | 0,6 | 1,000 | Reliabel |

Sumber : Hasil Penelitian, 2016 (Data Diolah)

Tabel 3.4 menunjukkan bahwa setiap butir instrumen dari variabel Besarnya Gaji, Peraturan Penggajian, dan Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji dengan *Turnover* (Y) sudah reliabel. Hal ini dapat dilihat dari nilai Cronbach's Alpha yang lebih besar dari nilai R-tabel.

**Tabel 3.5 Hasil Uji Reliabilitas 2**

| No. | Variabel               | R-tabel | Cronbach's Alpha | Keterangan |
|-----|------------------------|---------|------------------|------------|
| 1.  | Budaya Organisasi (X1) | 0,6     | 0,997            | Reliabel   |
| 2.  | Gaya Kepemimpinan (X2) | 0,6     | 0,998            | Reliabel   |
| 3.  | Kepuasan Kerja (X3)    | 0,6     | 0,725            | Reliabel   |
| 4.  | Kompensasi (X4)        | 0,6     | 0,997            | Reliabel   |
| 5.  | Karir (X5)             | 0,6     | 0,996            | Reliabel   |
| 6.  | Turnover (Y)           | -0,6    | -0.790           | Reliabel   |

Sumber : Hasil Penelitian, 2016 (Data Diolah)

Tabel 3.5 menunjukkan bahwa setiap butir instrumen dari variabel Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Kompensasi dan Karir terhadap *Turnover* (Y) sudah reliabel. Hal ini dapat dilihat dari nilai Cronbach's Alpha yang lebih besar dari nilai R-tabel.

### 3.9. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah metode-metode yang berkaitan dengan pengumpulan dan penyajian suatu gugus data sehingga memberikan informasi yang berguna. Untuk menjawab bagaimana karakteristik tenaga pendidik yang melakukan *turnover* di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan digunakanlah Statistik deskripsi



|                      |     |       |          |
|----------------------|-----|-------|----------|
| Pembayaran Gaji (X3) | 0.6 | 1.000 | Reliabel |
| Turnover (Y)         |     |       |          |

Sumber : Hasil Penelitian 2016 (Data Diolah)

Tabel 3.4 menunjukkan bahwa setiap butir instrumen dari label besarnya Gaji, Peranan Penghasilan, dan Kelelahan Waktu pembayaran gaji dengan Turnover (Y) sudah reliabel. Hal ini dapat dilihat dari nilai Cronbach's Alpha yang lebih besar dari nilai Reliabel.

Tabel 3.5 Hasil Uji Reliabilitas

| Variable               | R-label | Cronbach's Alpha | Keterangan |
|------------------------|---------|------------------|------------|
| Budaya Organisasi (X1) | 0.6     | 0.997            | Reliabel   |
| Gaya Kepemimpinan (X2) | 0.6     | 0.993            | Reliabel   |
| Kepuasan Kerja (X3)    | 0.6     | 0.975            | Reliabel   |
| Kompensasi (X4)        | 0.6     | 0.947            | Reliabel   |
| Karir (X5)             | 0.6     | 0.996            | Reliabel   |
| Turnover (Y)           | -0.6    | -0.790           | Reliabel   |

Sumber : Hasil Penelitian 2016 (Data Diolah)

Tabel 3.5 menunjukkan bahwa setiap butir instrumen dari label Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Kompensasi dan Karir terhadap Turnover (Y) sudah reliabel. Hal ini dapat dilihat dari nilai Cronbach's Alpha yang lebih besar dari nilai R-label.

### Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah metode-metode yang berkaitan dengan pengumpulan dan penyajian suatu gugus data sehingga memberikan informasi yang berguna. Untuk memahami bagaimana karakteristik tenaga pendidik yang melakukan turnover di Yayasan Pendidikan Islam Al-Madani Medan digunakan Statistik Deskriptif.

(*descriptive statistics*) dengan frekuensi distribusi dan persentase. Hasil wawancara dengan responden yang melakukan *turnover* digunakan untuk memperkaya dan melengkapi analisis deskriptif dan korelasional.

### 1. Persamaan Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi digunakan untuk memprediksi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Analisis regresi juga dapat dilakukan untuk mengetahui kolinieritas variabel terikat dengan variabel bebasnya, selain itu juga dapat menunjukkan ada atau tidaknya data yang outlier atau data yang ekstrim. Analisis regresi linier berganda terdiri dari satu variabel dependen dan dua atau lebih variabel independen. Perhitungan regresi linier untuk melihat korelasi masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen dengan menggunakan program SPSS versi 17.0. Persamaan di tulis :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5$$

Dimana :

- Y = Efektivitas *Turnover*
- a = Konstanta
- b<sub>1</sub> = Koefisien regresi Budaya Organisasi
- b<sub>2</sub> = Koefisien Gaya Kepemimpinan
- b<sub>3</sub> = Koefisien Kepuasan Kerja
- b<sub>4</sub> = Koefisien Kompensasi
- b<sub>5</sub> = Koefisien Karir
- X<sub>1</sub> = Variabel Budaya Organisasi
- X<sub>2</sub> = Variabel Gaya Kepemimpinan
- X<sub>3</sub> = Variabel Kepuasan Kerja
- X<sub>4</sub> = Variabel Kompensasi



$X_5$  = Variabel Karir

$e$  = Standar Error

## 2. Analisis Korelasi Spearman

Korelasi merupakan teknik analisis yang termasuk dalam salah satu teknik pengukuran asosiasi/hubungan (*measures of association*) dua variabel atau lebih dengan skala tertentu. Korelasi Spearman merupakan salah satu teknik korelasi dengan skala ordinal (likert) yang digunakan dalam penelitian ini untuk menjawab pertanyaan dalam perumusan masalah. Rumus *Rank Spearman* yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$p = 1 - \frac{6 \sum b_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Sumber : Sugiono (2012)

Keterangan :

$p$  : Koefisien Korelasi

$n$  : Banyaknya Responden

$\sum b_i^2$  : Jumlah kuadrat dari selisih rank variabel X dengan rank variabel Y

Setelah mendapatkan nilai koefisien korelasi dihitung signifikansi dengan menggunakan rumus uji t sebagai berikut :

$$t = p \sqrt{\frac{n-2}{1-p^2}}$$

Sumber : Sugiono (2012)

Keterangan :

$t$  : Uji Signifikansi Korelasi



p : Koefisien Korelasi  
n : Banyaknya Responden

Setelah nilai  $t_{hitung}$  diketahui dari uji signifikansi korelasi, selanjutnya hasil perhitungan tersebut dibandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$  untuk pengujian terhadap hipotesis penelitian, jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima dan apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Atau dapat juga digunakan dengan nilai probabilitas signifikansi, dimana jika nilai prob. Sig < 0.05 maka,  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, dan sebaliknya jika nilai prob. Sig > 0.05 maka,  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak.

Untuk mengidentifikasi tinggi rendahnya koefisien korelasi atau memberikan interpretasi koefisien korelasi digunakan tabel kriteria berdasarkan tabel Guilford ( Sugiono, 2012)

**Tabel 3.6 Tabel Kriteria Guilford**

| Besarnya nilai $r_s$ | Kategori                     |
|----------------------|------------------------------|
| < 0,20               | Hubungan rendah sekali       |
| 0,20 – 0,40          | Hubungan rendah tetapi pasti |
| > 0,40 – 0,70        | Hubungan yang cukup berarti  |
| > 0,70 – 0,90        | Hubungan yang kuat           |
| > 0,90               | Hubungan yang sangat kuat    |

Sumber : Sugiono, 2012

### 3. Koefisien Determinasi

Uji ini dilakukan untuk mengetahui seberapa besar persentase variabel bebas mampu menerangkan variabel terikat. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$D = R^2 \times 100\%$$

Keterangan :

D = Determinasi



R = Nilai Korelasi Berganda

100% = Presentase kontribusi

#### 4. Uji Simultan (Uji F)

Uji F dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel bebas secara serentak mempunyai pengaruh terhadap variabel-variabel terikat. Hipotesisnya adalah :

Ho : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama dari variabel bebas (X1,X2,X3,X4 dan X5) terhadap variabel terikat (Y).

Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama dari variabel bebas (X1,X2,X3,X4 dan X5) terhadap variabel terikat (Y).

Pada penulisan ini nilai Probability akan dibandingkan dengan nilai alpha penulisan (0,05). Kriteria penilaian Hipotesis pada Uji F ini adalah :

Ho diterima, jika nilai Probabiliti > nilai Alpha.

Ho ditolak, jika nilai Probabiliti < nilai Alpha.

#### 5. Uji Parsial (Uji t)

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah antara variabel bebas (*independent*) dengan variabel terikat (*dependent*) mempunyai pengaruh yang positif atau tidak. Kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut :

Ho : Tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

Ha : Terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat.



Pada penelitian ini nilai Probability akan dibandingkan dengan nilai alpha penelitian (0,05). Kriteria penilaian Hipotesis pada Uji F ini adalah :

Ho diterima, jika nilai Probabiliti > nilai Alpha.

Ho ditolak, jika nilai Probabiliti < nilai Alpha.

### 3.10. Uji Asumsi Klasik

Setelah data berhasil dikumpulkan, selanjutnya dalam rangka analisis hubungan-hubungan antar variabel, maka data akan terlebih dahulu diuji. Untuk mengetahui dan memahami uji persyaratan data, maka uji dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SPSS.

### 3.11. Uji Normalitas Data

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas memiliki distribusi yang normal atau normal probability plot. Pada histogram, data dikatakan memiliki distribusi yang normal jika ada penyebaran titik-titik disekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti arah diagonal. Ghazali (2006) menyebutkan jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

### 3.12. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas merupakan hubungan linier yang sempurna antara beberapa atau semua variabel bebas. Pengujian multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Dalam model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas (Ghozali, 2006). Multikolineritas dapat dideteksi dengan menganalisis matrik korelasi variabel-variabel independen atau dengan menggunakan



perhitungan nilai *Tolerance* kurang dari 0,100 atau nilai VIF lebih dari 10, maka hal ini menunjukkan adanya multikolinieritas (Ghozali, 2006).

### 3.13. Uji Heteroskedastisitas

Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah varians adalah konstan untuk semua variabel bebas. Jika varians tidak sama, maka dapat disimpulkan bahwa dalam model terjadi gejala heteroskedastisitas. Uji ini dilakukan dengan melihat grafik diagram scatter, dengan kriteria pengujian bahwa jika grafik scatter membentuk suatu pola tertentu maka dapat dikatakan bahwa dalam model terjadi gejala heteroskedastisitas.

| Jumlah Kasus |   | Jumlah Kasus |   |
|--------------|---|--------------|---|
| Laki-laki    | 1 | 1            | 1 |
| Perempuan    | 1 | 1            | 1 |
| Jumlah       | 2 | 2            | 2 |



## BAB IV ANALISIS PEMBAHASAN

Penulisan ini dilaksanakan di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan. Dari 93 (sembilan puluh tiga) kuesioner yang disebar, hanya 43 (empat puluh tiga) yang kembali pada waktu yang ditentukan atau sekitar 70%. Kuesioner yang kembali diperiksa satu persatu untuk diketahui kelengkapan isinya dan diberi nomor urut. Semua data dimasukkan satu persatu ke dalam matrik tabulasi sampai semua data selesai diinput, tidak ada yang tertinggal. Data yang sudah masuk dalam matrik tabulasi kemudian dianalisis dengan menggunakan program SPSS Statistics Versi 17.0.

### 4.1. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Karakteristik responden dalam penelitian ini meliputi deskripsi tentang jenis kelamin, usia tenaga pendidik baik tenaga pendidik yang telah keluar (*Turnover*) maupun tenaga pendidik yang masih bekerja di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan, pendidikan tenaga pendidik baik sewaktu keluar (*Turnover*) maupun tenaga pendidik yang masih bekerja di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan, dan rentang gaji tenaga pendidik saat bekerja di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan.

### 4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut ini :

**Tabel 4.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

| No | Jenis Kelamin | Jumlah (orang) | (%)           |
|----|---------------|----------------|---------------|
| 1  | Laki-laki     | 5              | 11.62         |
| 2  | Perempuan     | 38             | 88.37         |
|    | <b>Jumlah</b> | <b>43</b>      | <b>100.00</b> |



## BAB IV ANALISIS PEMBAHASAN

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Dari Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa responden yang menjabat sebagai tenaga pendidik lebih dominan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 38 orang (88.37%) dan yang berjenis laki-laki berjumlah 5 orang (11.62%). Hal ini menunjukkan bahwa tenaga pendidik Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan lebih didominasi perempuan.

### 4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik Responden Berdasarkan Usia dapat dilihat pada tabel 4.2 di bawah ini.

**Tabel 4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

| No     | Usia (Tahun) | Jumlah (Orang) | (%)    |
|--------|--------------|----------------|--------|
| 1      | 20 – 25      | 17             | 39.53  |
| 2      | 26 – 30      | 14             | 32.56  |
| 3      | 31 – 35      | 2              | 4.65   |
| 4      | 36 – 40      | 8              | 18.60  |
| 5      | 41 – 45      | 1              | 2.33   |
| 6      | 46 – 50      | 1              | 2.33   |
| Jumlah |              | 43             | 100.00 |

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Dari Tabel 4.2 di atas menunjukkan bahwa usia responden sebagai tenaga pendidik paling dominan adalah berusia 20 tahun sampai dengan 25 tahun sebanyak 17 orang (39.53%), dan yang berusia 26 tahun sampai dengan 30 tahun sebanyak 14 orang (32.56%). Di samping itu responden yang berusia 31 tahun sampai dengan 35 tahun sebanyak 2 orang (4.65%). Dan juga usia responden sebagai tenaga pendidik paling dominan adalah berusia 36 tahun sampai dengan 40 tahun sebanyak 8 orang (18.60%). Usia responden yang



jumlahnya antara 41 tahun sampai dengan 45 tahun sebanyak 1 orang (2.33%). Dan usia responden yang jumlahnya antara usia 46 sampai 50 tahun sebanyak 1 orang (2.33%). Hal ini mengindikasikan bahwa berdasarkan tingkat usia, jabatan sebagai tenaga pendidik telah dipercayakan kepada orang-orang yang berusia dewasa, sehingga diharapkan kinerja mereka sebagai pendidik dapat lebih optimal.

Dengan melihat usia tenaga pendidik Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan menunjukkan bahwa usia mereka masih dalam usia yang produktif dan masa yang sangat mampu untuk mengembangkan kemampuannya untuk mendidik anak didik sehingga menjadi insan Indonesia yang mampu bersaing dalam persaingan saat ini.

#### 4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut ini.

**Tabel 4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

| No | Tingkat Pendidikan | Jumlah (orang) | (%)    |
|----|--------------------|----------------|--------|
| 1  | Strata - 1         | 43             | 100.00 |
|    | Jumlah             | 43             | 100.00 |

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Dari Tabel 4.3 di atas menunjukkan bahwa responden yang menjabat sebagai tenaga pendidik Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan lebih dominan yang memiliki latar belakang pendidikan Strata-1 sebanyak 30 orang (100.00%).

Jika dilihat dari latar belakang pendidikan tenaga pendidik Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan, maka dapat dikatakan cukup



memadai untuk menjadi pengajar di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan karena melihat situasi dan kondisi sosial, ekonomi serta persolan yang terjadi di masyarakat pada saat ini sangat kompleks, sehingga sangat diperlukan tenaga pendidik minimal berlatar belakang pendidikan strata-1 untuk memberikan pendidikan dan pelatihan kepada siswa agar dapat belajar secara optimal di dalam pembelajaran di kelas.

#### 4.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Rentang Gaji

Karakteristik responden berdasarkan rentang gaji dapat dilihat pada Tabel 4.4 berikut ini :

**Tabel 4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Rentang Gaji**

| Rentang Gaji (Rp.) | Jumlah (Orang) | (%)    |
|--------------------|----------------|--------|
| <500.000           | 12             | 27.91  |
| 500.000-1.000.000  | 25             | 58.14  |
| >1.000.000         | 6              | 13.95  |
| Jumlah             | 43             | 100.00 |

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Dari Tabel 4.4 di atas menunjukkan bahwa responden yang memiliki rentang gaji tenaga pendidik yang lebih dominan adalah Rp. 500.000 - Rp. 1.000.000 sebanyak 25 orang (58.14%) dan diikuti dengan rentang gaji tenaga pendidik yang dominan adalah < Rp. 500.000 sebanyak 12 orang (27.91%), selanjutnya rentang gaji tenaga pendidik > Rp. 1.000.000 sebanyak 6 orang (13.95%).

Jika dilihat dari sisi rentang gaji, tenaga pendidi di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan, maka dapat dikatakan sangat memprihatinkan, dimana penghasilan yang diperoleh dari Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan masih sangat kurang untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari dan masih jauh dibawah Upah Minimum



Regional (UMR), Upah Minimum Provinsi (UMP), dan Upah Minimum Kabupaten (UMK).

#### 4.6. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pekerjaan

Karakteristik responden berdasarkan status pekerjaan dapat dilihat pada Tabel 4.5 berikut ini.

**Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pekerjaan**

| No. | Status Pekerjaan            | Jumlah (orang) | (%)    |
|-----|-----------------------------|----------------|--------|
| 1.  | Tenaga pendidik Tetap       | 15             | 34.88  |
| 2.  | Tenaga pendidik Tidak Tetap | 28             | 65.12  |
|     | Jumlah                      | 43             | 100.00 |

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Dari Tabel 4.6 di atas menunjukkan bahwa responden yang menjabat sebagai tenaga pendidik Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan lebih dominan yang memiliki status pekerjaan sebagai tenaga pendidik tidak tetap sebanyak 28 orang (65.12%) dan tenaga pendidik Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan yang memiliki status pekerjaan sebagai tenaga pendidik tetap sebanyak 15 orang (34.88%).

#### 4.7. Penjelasan Responden Atas Variabel Penghasilan/Gaji (X)

Untuk memberikan gambaran yang jelas sehubungan dengan jawaban-jawaban dari responden sehubungan dengan variabel penulisan ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

##### 1. Penjelasan Responden Atas Variabel Besarnya Gaji ( $X_1$ )

Distribusi jawaban responden pada setiap kuesioner pertanyaan pada variabel besarnya gaji ( $X_1$ ) dapat dijelaskan bahwa menunjukkan bahwa besarnya gaji adalah salah satu sub-variabel Penghasilan (Gaji) tenaga pendidik yang di analisis hubungannya dengan *Turnover*. Hasil



| No | Kategori            | Jumlah (orang) | (%)   |
|----|---------------------|----------------|-------|
| 1  | Sangat Setuju       | 15             | 34,42 |
| 2  | Setuju              | 8              | 18,14 |
| 3  | Tidak Setuju        | 6              | 13,95 |
| 4  | Sangat Tidak Setuju | 0              | 0,00  |

jawaban responden pada indikator besarnya gaji menunjukkan bahwa persepsi tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan terhadap besarnya gaji terhadap tenaga pendidik dalam kategori yang kurang baik dimana responden rata-rata yang menyatakan sangat tidak setuju adalah sebanyak 14 orang atau sama dengan 33,02%. Responden yang menyatakan tidak setuju adalah sebanyak 12 orang atau sama dengan 27,91%. Responden yang menyatakan kurang setuju adalah sebanyak 11 orang atau sama dengan 24,65%. Responden yang menyatakan setuju adalah sebanyak 3 orang atau sama dengan 6,98%. Sedangkan responden yang menyatakan sangat setuju adalah sebanyak 3 orang atau sama dengan 6,98%.

## 2. Penjelasan Responden Atas Variabel Peraturan Penggajian ( $X_2$ )

Distribusi jawaban responden pada setiap kuesioner pertanyaan pada variabel peraturan penggajian ( $X_2$ ) dapat dijelaskan bahwa peraturan penggajian adalah salah satu sub-variabel Penghasilan (Gaji) tenaga pendidik yang berpengaruh hubungannya dengan *Turnover*. Hasil jawaban responden pada indikator peraturan penggajian menunjukkan bahwa persepsi tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan terhadap peraturan penggajian terhadap tenaga pendidik dalam kategori yang kurang baik dimana responden rata-rata yang menyatakan tidak setuju adalah sebanyak 15 orang atau sama dengan 34,42%. Responden yang menyatakan sangat tidak setuju adalah sebanyak 14 orang atau sama dengan 33,49%. Responden yang menyatakan kurang setuju adalah sebanyak 8 orang atau sama dengan 18,14%. Responden yang menyatakan setuju adalah sebanyak 0 orang atau sama dengan 0%. Sedangkan responden yang menyatakan sangat tidak setuju adalah sebanyak 6 orang atau sama dengan 13,95%.



### 3. Penjelasan Responden Atas Variabel Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji ( $X_3$ )

Untuk melihat gambaran distribusi jawaban responden pada setiap kuesioner pertanyaan pada variabel Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji ( $X_3$ ) dapat dijelaskan bahwa ketepatan waktu pembayaran gaji adalah salah satu sub-variabel penghasilan (gaji) tenaga pendidik yang di analisis hubungannya dengan *Turnover*. Hasil jawaban responden pada indikator ketepatan waktu pembayaran gaji menunjukkan bahwa persepsi tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan terhadap ketepatan waktu pembayaran gaji terhadap tenaga pendidik dalam kategori yang kurang baik dimana dimana persentase jawaban sangat tidak setuju lebih besar jika dibandingkan dengan jawaban setuju dan sangat setuju. Responden yang menyatakan sangat tidak setuju adalah sebanyak 18 orang atau sama dengan 42,44%. Responden yang menyatakan tidak setuju adalah sebanyak 11 orang atau sama dengan 26,16%. Responden yang menyatakan kurang setuju adalah sebanyak 8 orang atau sama dengan 17,44%. Sedangkan responden yang menyatakan setuju adalah sebanyak 2 orang atau sama dengan 4,65%. Dan responden yang menyatakan sangat setuju adalah sebanyak 4 orang atau sama dengan 9,30%.

### 4. Penjelasan Responden Atas Variabel *Turnover* (Y)

Untuk melihat gambaran distribusi jawaban responden pada setiap kuesioner pertanyaan pada variabel *Turnover* (Y) dapat dijelaskan bahwa *Turnover* adalah variabel terikat yang di analisis hubungannya dengan variabel bebas. Hasil jawaban responden pada indikator *Turnover* menunjukkan bahwa persepsi tenaga pendidik di



Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan terhadap *Turnover* terhadap tenaga pendidik dalam kategori yang tinggi dimana responden rata-rata yang menyatakan sangat setuju adalah sebanyak 29 orang atau sama dengan 67,44%. Responden yang menyatakan setuju adalah sebanyak 7 orang atau sama dengan 16,28%. Responden yang menyatakan kurang setuju adalah sebanyak 2 orang atau sama dengan 4,65%. Responden yang menyatakan tidak setuju adalah sebanyak 2 orang atau sama dengan 4,65%. Sedangkan responden yang menyatakan sangat tidak setuju adalah sebanyak 3 orang atau sama dengan 6,98%.

#### 1.8. Penjelasan Responden Atas Variabel Faktor Internal *Turnover* (X)

Untuk memberikan gambaran yang jelas sehubungan dengan jawaban-jawaban dari responden sehubungan dengan variabel penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

##### 1. Penjelasan Responden Atas Variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ )

Untuk melihat gambaran distribusi jawaban responden pada setiap kuesioner pertanyaan pada variabel budaya organisasi ( $X_1$ ) dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi adalah salah satu sub-variabel faktor internal *Turnover* yang di analisis hubungannya dengan *Turnover*. Hasil jawaban responden pada indikator budaya organisasi menunjukkan bahwa persepsi tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan terhadap budaya organisasi terhadap tenaga pendidik dalam kategori yang baik dimana responden rata-rata yang menyatakan tidak setuju adalah sebanyak 25 orang atau sama dengan 58,91%. Responden yang menyatakan sangat tidak setuju adalah sebanyak 10 orang atau sama dengan 23,26%. Responden yang menyatakan kurang setuju adalah sebanyak 2 orang atau sama dengan



3,88%. Responden yang menyatakan setuju adalah sebanyak 4 orang atau sama dengan 8,53%. Sedangkan responden yang menyatakan sangat setuju adalah sebanyak 2 orang atau sama dengan 5,43%.

## 2. Penjelasan Responden Atas Variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ )

Untuk melihat gambaran distribusi jawaban responden pada setiap kuesioner pertanyaan pada variabel gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) dapat dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan adalah salah satu sub-variabel faktor internal *Turnover* yang di analisis hubungannya dengan *Turnover*. Hasil jawaban responden pada indikator gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa persepsi tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan terhadap gaya kepemimpinan terhadap tenaga pendidik dalam kategori yang baik dimana responden rata-rata yang menyatakan sangat tidak setuju adalah sebanyak 21 orang atau sama dengan 48,84%. Responden yang menyatakan tidak setuju adalah sebanyak 11 orang atau sama dengan 25,58%. Responden yang menyatakan kurang setuju adalah sebanyak 5 orang atau sama dengan 11,63%. Responden yang menyatakan tidak setuju adalah sebanyak 2 orang atau sama dengan 3,78%. Sedangkan responden yang menyatakan sangat tidak setuju adalah sebanyak 4 orang atau sama dengan 10,17%.

## 3. Penjelasan Responden Atas Variabel Kepuasan Kerja ( $X_3$ )

Untuk melihat gambaran distribusi jawaban responden pada setiap kuesioner pertanyaan pada variabel kepuasan kerja ( $X_3$ ) dapat dijelaskan bahwa kepuasan kerja adalah salah satu sub-variabel faktor internal *Turnover* yang di analisis hubungannya dengan *Turnover*. Hasil jawaban responden pada indikator kepuasan kerja menunjukkan bahwa persepsi tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin



Medan terhadap kepuasan kerja terhadap tenaga pendidik dalam kategori yang baik dimana responden rata-rata yang menyatakan tidak setuju adalah sebanyak 10 orang atau sama dengan 24,19%. Responden yang menyatakan sangat tidak setuju adalah sebanyak 7 orang atau sama dengan 16,74%. Responden yang menyatakan kurang setuju adalah sebanyak 4 orang atau sama dengan 9,30%. Responden yang menyatakan setuju adalah sebanyak 9 orang atau sama dengan 20,93%. Sedangkan responden yang menyatakan sangat setuju adalah sebanyak 10 orang atau sama dengan 20,19%.

#### 4. Penjelasan Responden Atas Variabel Kompensasi ( $X_4$ )

Untuk melihat gambaran distribusi jawaban responden pada setiap kuesioner pertanyaan pada variabel kompensasi ( $X_4$ ) dapat dijelaskan bahwa kompensasi adalah salah satu sub-variabel faktor internal *Turnover* yang di analisis hubungannya dengan *Turnover*. Hasil jawaban responden pada indikator kompensasi menunjukkan bahwa persepsi tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan terhadap kompensasi terhadap tenaga pendidik dalam kategori yang baik dimana responden rata-rata yang menyatakan tidak setuju adalah sebanyak 16 orang atau sama dengan 37,21%. Responden yang menyatakan sangat tidak setuju adalah sebanyak 13 orang atau sama dengan 30,23%. Responden yang menyatakan kurang setuju adalah sebanyak 8 orang atau sama dengan 18,60%. Responden yang menyatakan setuju adalah sebanyak 3 orang atau sama dengan 6,40%. Sedangkan responden yang menyatakan sangat setuju adalah sebanyak 4 orang atau sama dengan 7,56%.

#### 5. Penjelasan Responden Atas Variabel Karir ( $X_5$ )



Untuk melihat gambaran distribusi jawaban responden pada setiap kuesioner pertanyaan pada variabel karir ( $X_5$ ) dapat dijelaskan sebagai bahwa karir adalah salah satu sub-variabel faktor internal *Turnover* yang di analisis hubungannya dengan *Turnover*. Hasil jawaban responden pada indikator karir menunjukkan bahwa persepsi tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan terhadap karir terhadap tenaga pendidik dalam kategori yang baik dimana responden rata-rata yang menyatakan kurang setuju adalah sebanyak 17 orang atau sama dengan 38,37%. Responden yang menyatakan sangat tidak setuju adalah sebanyak 12 orang atau sama dengan 27,91%. Responden yang menyatakan tidak setuju adalah sebanyak 9 orang atau sama dengan 19,77%. Responden yang menyatakan setuju adalah sebanyak 4 orang atau sama dengan 9,30%. Sedangkan responden yang menyatakan sangat setuju adalah sebanyak 2 orang atau sama dengan 4,65%.

#### 6. Penjelasan Responden Atas Variabel *Turnover* (Y)

Untuk melihat gambaran distribusi jawaban responden pada setiap kuesioner pertanyaan pada variabel *Turnover* (Y) dapat dijelaskan bahwa *Turnover* adalah variabel terikat yang di analisis hubungannya dengan variabel bebas. Hasil jawaban responden pada indikator *Turnover* menunjukkan bahwa persepsi tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan terhadap *Turnover* terhadap tenaga pendidik dalam kategori yang tinggi dimana responden rata-rata yang menyatakan sangat setuju adalah sebanyak 21 orang atau sama dengan 48,84%. Responden yang menyatakan setuju adalah sebanyak 5 orang atau sama dengan 11,63%. Responden yang menyatakan kurang setuju adalah sebanyak 2 orang atau sama dengan 4,65%.



Responden yang menyatakan tidak setuju adalah sebanyak 3 orang atau sama dengan 7,75%. Sedangkan responden yang menyatakan sangat tidak setuju adalah sebanyak 12 orang atau sama dengan 27,13%.

### 1.9. Pengujian Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik ini dilakukan agar hasil penelitian ini dapat membentuk hasil yang BLUE (*Best Linear Unbiased Estimation*) dan *varians minimum*, sehingga hasil penelitian dapat digunakan sebagai estimasi untuk menggambarkan kondisi dari setiap variabel. Hasil uji asumsi klasik pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### Uji Normalitas

Pengujian normalitas data penelitian adalah untuk menguji apakah dalam model statistik variabel-variabel penelitian berdistribusi normal atau tidak normal. Untuk menyakinkan pengujian normalitas ini peneliti menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov yang dapat dilihat pada Tabel 4.16 dan Tabel 4.17 berikut ini :

**Tabel 4.16 : One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test Hipotesis Pertama**

| Pertama                          |                | Unstandardized Residual |
|----------------------------------|----------------|-------------------------|
| N                                |                | 43                      |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup> | Mean           | .0000000                |
|                                  | Std. Deviation | 2.02952324              |
| Most Extreme Differences         | Absolute       | .085                    |
|                                  | Positive       | .062                    |
|                                  | Negative       | -.085                   |
| Kolmogorov-Smirnov Z             |                | .560                    |
| Asymp. Sig. (2-tailed)           |                | .913                    |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.



Sumber: Hasil Penelitian, 2016 (data diolah)

Untuk melihat uji normalitas menggunakan Kolmogorov-Smirnov ini, apakah data telah terdistribusi secara normal atau belum, dapat dilihat pada nilai Asymp. sig (2-tailed). Data akan dikatakan normal jika nilai Asymp. sig (2-tailed) lebih besar dari nilai alpha penelitian (0,05). Tabel 4.16 menggunakan bahwa nilai Asymp. sig (2-tailed) adalah sebesar 0,913 lebih besar dari 0,05. Maka disimpulkan bahwa data telah terdistribusi secara normal, dengan demikian data dapat digunakan selanjutnya untuk mengestimasi kondisi setiap variabel penulisan.

**Tabel 4.17 : One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test Hipotesis Kedua**

|                                  |                | Unstandardized Residual |
|----------------------------------|----------------|-------------------------|
| N                                |                | 43                      |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup> | Mean           | .0000000                |
|                                  | Std. Deviation | 1.18957906              |
| Most Extreme Differences         | Absolute       | .157                    |
|                                  | Positive       | .157                    |
|                                  | Negative       | -.115                   |
| Kolmogorov-Smirnov Z             |                | 1.033                   |
| Asymp. Sig. (2-tailed)           |                | .237                    |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Hasil Penelitian, 2016 (data diolah)

Untuk melihat uji normalitas menggunakan Kolmogorov-Smirnov ini, apakah data telah terdistribusi secara normal atau belum, dapat dilihat pada nilai Asymp. sig (2-tailed). Data akan dikatakan normal jika nilai Asymp. sig (2-tailed) lebih besar dari nilai alpha penelitian (0,05). Tabel 6.17 menggunakan bahwa nilai Asymp. sig (2-



| Unit | Mean     | Std. Deviation | Absolute | Positive | Negative |
|------|----------|----------------|----------|----------|----------|
| 1    | 1.000000 | 1.1857906      | 1.17     | 1.17     | 1.073    |
| 2    | 1.000000 | 1.1857906      | 1.17     | 1.17     | 1.073    |
| 3    | 1.000000 | 1.1857906      | 1.17     | 1.17     | 1.073    |
| 4    | 1.000000 | 1.1857906      | 1.17     | 1.17     | 1.073    |
| 5    | 1.000000 | 1.1857906      | 1.17     | 1.17     | 1.073    |
| 6    | 1.000000 | 1.1857906      | 1.17     | 1.17     | 1.073    |
| 7    | 1.000000 | 1.1857906      | 1.17     | 1.17     | 1.073    |
| 8    | 1.000000 | 1.1857906      | 1.17     | 1.17     | 1.073    |
| 9    | 1.000000 | 1.1857906      | 1.17     | 1.17     | 1.073    |
| 10   | 1.000000 | 1.1857906      | 1.17     | 1.17     | 1.073    |

tailed) adalah sebesar 0,237 lebih besar dari 0,05. Maka disimpulkan bahwa data telah terdistribusi secara normal, dengan demikian data dapat digunakan selanjutnya untuk mengestminasi kondisi setiap variabel penelitian.

### Uji Multikolinearitas

Uji ini dilakukan untuk melihat apakah pada setiap variabel terjadi suatu hubungan atau saling mempengaruhi. Dalam uni ini sebaiknya variabel bebas terbebas dari Multikolonearitas. Dalam melakukan pengujian Multikolonearitas digunakan pola membandingkan nilai VIF, dimana nilai VIF lebih kecil dari 10. Untuk melihat uji Multikolonearitas ini, dapat dilihat pada Tabel 4.18 dan Tabel 6.19 berikut ini :

**Tabel 4.18 Uji Multikolonearitas Hipotesis Pertama**

| Model                           | Collinearity Statistics |       |
|---------------------------------|-------------------------|-------|
|                                 | Tolerance               | VIF   |
| 1 (Constant)                    |                         |       |
| Besarnya Gaji                   | .277                    | 3.605 |
| Peraturan Penggajian            | .219                    | 4.567 |
| Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji | .188                    | 5.324 |

a. Dependent Variable: *Turnover*

Sumber: Hasil Penelitian, 2016 (data diolah)

Pada Tabel 4.18 diketahui bahwa nilai VIF-nya bahwa variabel telah terbebas dari masalah Multikolonearitas. Hal ini diketahui bahwa nilai VIF Besarnya Gaji adalah sebesar 3,605, nilai VIF Peraturan Penggajian adalah sebesar 4,567, dan nilai VIF Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji adalah sebesar 5,324. lebih kecil dari 10. Ini menunjukkan bahwa variabel penelitian ini telah terbebas dari masalah Multikolonearitas.



**Tabel 4.19 Uji Multikolonearitas Hipotesis Kedua**

| Model             | Collinearity Statistics |       |
|-------------------|-------------------------|-------|
|                   | Tolerance               | VIF   |
| 1 (Constant)      |                         |       |
| Budaya Organisasi | .379                    | 2.641 |
| Gaya Kepemimpinan | .459                    | 2.176 |
| Kepuasan Kerja    | .505                    | 1.980 |
| Kompensasi        | .304                    | 3.292 |
| Karir             | .491                    | 2.038 |

a. Dependent Variable: *Turnover*

Sumber: Hasil Penelitian, 2016 (data diolah)

Pada Tabel 4.19 diketahui bahwa nilai VIF-nya bahwa variabel telah terbebas dari masalah Multikolonearitas. Hal ini diketahui bahwa nilai VIF Budaya Organisasi adalah sebesar 2,641, nilai VIF Gaya Kepemimpinan adalah sebesar 2,176, nilai VIF Kepuasan Kerja adalah sebesar 1,980, nilai VIF Kompensasi adalah sebesar 3,292, dan nilai VIF Karir adalah sebesar 2,038. lebih kecil dari 10. Ini menunjukkan bahwa variabel penelitian ini telah terbebas dari masalah Multikolonearitas.

### Heteroskedastisitas

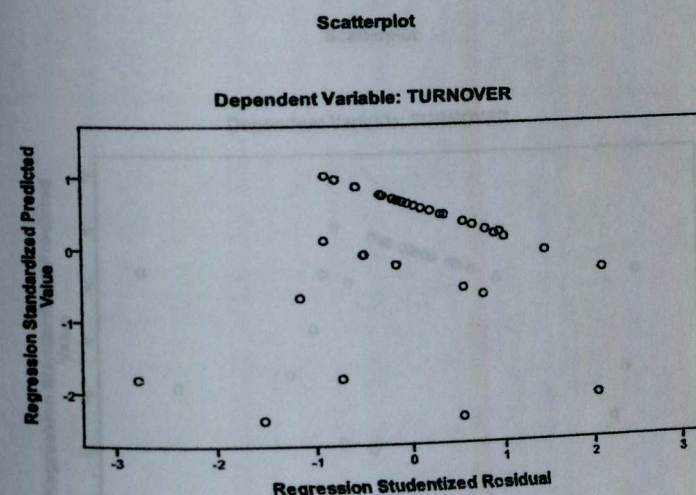
Uji heteroskedastisitas untuk melihat apakah data-data yang ada telah terwakili secara merata. Kondisi yang baik adalah data-data yang dimiliki dalam penelitian ini harus terbebas dari masalah heteoskedastisitas. Pengujian heteroskedastisitas ini adalah dengan menggunakan scatterplot. Dimana titik-titik yang terdapat pada gambar tidak membentuk pola tertentu, dan titik-titik tersebut menyebar keseluruhannya diantaranya titik 0 pada gambar. Untuk melihat uji heteroskedastisitas penelitian ini, dapat dilihat pada Gambar 4.1 dan Gambar 4.2 berikut ini:



Tabel 4.19 Uji Multikolinearitas Hipotesis Kedua

| Indikator         | Tolerance | VIF   |
|-------------------|-----------|-------|
| Konstanta         | 0.999     | 1.001 |
| Bahasa Organisasi | 0.999     | 1.001 |
| Gaya Kepemimpinan | 0.999     | 1.001 |
| Kepuasan Kerja    | 0.999     | 1.001 |
| Kompetensi        | 0.999     | 1.001 |
| Komitmen          | 0.999     | 1.001 |

Gambar 4.1 Uji Heteroskedastisitas Hipotesis Pertama



Sumber : Hasil Penelitian, 2016 (Data Diolah)

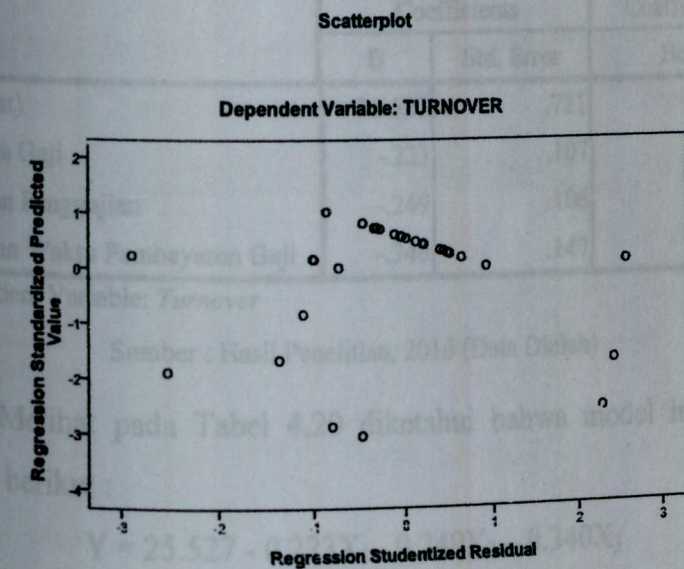
Gambar 4.1 menunjukkan bahwa titik-titik yang terdapat pada gambar telah menyebar diantara titik 0 pada kotak gambar scatterplot diatas. Ini mengindikasikan bahwa data telah terpenuhi asumsi heteroskedastisitas atau dengan kata lain bahwa data telah terbebas dari masalah heteroskedastisitas.

1.18. Analisis Statistik Persamaan Analisis Regresi Berganda

Memasukkan variabel penelitian ini ke dalam model bertujuan untuk melihat korelasi yang terdapat antara variabel-variabel yang diteliti. Untuk mengetahui hubungan yang terbentuk di antara variabel penelitian ini, maka dapat dilihat pada Tabel 4.20 dan Tabel 4.21 sebagai berikut.



**Gambar 4.2 Uji Heteroskedastisitas Hipotesis Kedua**



Sumber : Hasil Penelitian, 2016 (Data Diolah)

Gambar 4.2 menunjukkan bahwa titik-titik yang terdapat pada gambar telah menyebar diantara titik 0 pada kotak gambar scatterplot diatas. Ini mengindikasikan bahwa data telah terpenuhi asumsi heteroskedastisitas atau dengan kata lain bahwa data telah terbebas dari masalah heteroskedastisitas.

#### 1.10. Analisis Statistik Persamaan Analisis Regresi Berganda

Memasukkan variabel penelitian ini ke dalam model bertujuan untuk melihat korelasi yang terbangun diantara variabel-variabel penelitian. Untuk mengetahui hubungan yang terbentuk di antara variabel penelitian ini, maka dapat dilihat pada Tabel 4.20 dan Tabel 4.21 sebagai berikut :



| Model                           | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |
|---------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|
|                                 | B                           | Std. Error | Beta                      |
| 1.(Constant)                    | 25.527                      | .721       |                           |
| Besarnya Gaji                   | -.223                       | .107       | -.265                     |
| Peraturan Penggajian            | -.249                       | .106       | -.336                     |
| Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji | -.340                       | .147       | -.358                     |

Sumber : Hasil Penelitian, 2016 (Data Diolah)

$$Y = 25.527 - 0.223X_1 - 0.249X_2 - 0.340X_3$$

1. Jika variabel Besarnya Gaji, Peraturan Penggajian, dan Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji diasumsikan tidak mengalami perubahan atau sama dengan 0, maka *Turnover* adalah sebesar 25.527 dengan asumsi variabel lainnya tetap.
2. Jika variabel Besarnya Gaji mengalami perubahan sebesar 1 satuan, maka akan diikuti dengan penurunan pada *Turnover* sebesar -0.223 satuan dengan asumsi variabel lainnya diasumsikan tetap.
3. Jika variabel Peraturan Penggajian mengalami perubahan sebesar 1 satuan, maka akan diikuti dengan penurunan pada *Turnover* sebesar -0.249 satuan dengan asumsi variabel lainnya diasumsikan tetap.



| Model             | Unstandardized Coefficients | Standardized Coefficients |
|-------------------|-----------------------------|---------------------------|
| 1 (Constant)      | 27.762                      |                           |
| Budaya Organisasi | -.159                       | -.686                     |
| Gaya Kepemimpinan | -.102                       | -.442                     |
| Kepuasan Kerja    | -.315                       | -.425                     |
| Kompensasi        | .089                        | .348                      |
| Karir             | .074                        | .276                      |

**Tabel 4.21 Asumsi Model Penelitian Hipotesis Kedua**

| Model             | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |
|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|
|                   | B                           | Std. Error | Beta                      |
| 1 (Constant)      | 27.762                      | 1.013      |                           |
| Budaya Organisasi | -.159                       | .031       | -.686                     |
| Gaya Kepemimpinan | -.102                       | .028       | -.442                     |
| Kepuasan Kerja    | -.315                       | .085       | -.425                     |
| Kompensasi        | .089                        | .038       | .348                      |
| Karir             | .074                        | .031       | .276                      |

a. Dependent Variable: *Turnover*

Sumber : Hasil Penelitian, 2016 (Data Diolah)

Melihat pada Tabel 4.21 diketahui bahwa model penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = 27.762 - 0.159X_1 - 0.102X_2 - 0.315X_3 + 0.089X_4 + 0.074X_5$$

Hubungan yang terbangun dalam model penelitian ini diketahui bahwa adanya hubungan yang positif dan searah antara variabel dan ada juga hubungan yang negatif. Berdasarkan pada hasil asumsi regresi linear tersebut dapat diartikan sebagai berikut :

1. Jika variabel Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Kompensasi dan Karir diasumsikan tidak mengalami perubahan atau sama dengan 0, maka *Turnover* adalah sebesar 27.762 dengan asumsi variabel lainnya tetap.
2. Jika variabel Budaya Organisasi mengalami perubahan sebesar 1 satuan, maka akan diikuti dengan penurunan pada *Turnover*



Jika variabel Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji mengalami perubahan sebesar 1 satuan, maka akan diikuti dengan penurunan pada Turnover sebesar -0.340 satuan dengan asumsi variabel lainnya diasumsikan tetap.

Tabel 4.21 Asumsi Model Penelitian Hipotesis Ketiga

| Model             | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |
|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|
|                   | B                           | Std. Error | Beta                      |
| (Constant)        | 27.762                      | 7.017      |                           |
| Budaya Organisasi | -.129                       | .031       | -.630                     |
| Gaya Kepemimpinan | -.102                       | .028       | -.449                     |
| Kompensasi Kerja  | -.312                       | .082       | -.427                     |
| Kompensasi        | .089                        | .022       | .246                      |
| Karir             | .074                        | .031       | .278                      |

Melihat pada Tabel 4.21 diketahui bahwa model penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = 27.762 - 0.129X_1 - 0.102X_2 - 0.312X_3 + 0.089X_4 + 0.074X_5$$

Hubungan yang terdapat dalam model penelitian ini diketahui bahwa adanya hubungan yang positif dan secara umum variabel dan juga hubungan yang negatif. Berdasarkan pada hasil asumsi model tersebut dapat dituliskan sebagai berikut :

Jika variabel Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Kompensasi dan Karir diasumsikan tidak mengalami perubahan atau sama dengan 0, maka Turnover adalah sebesar 27.762 dengan asumsi variabel lainnya tetap.

Jika variabel Budaya Organisasi mengalami perubahan sebesar 1 satuan, maka akan diikuti dengan penurunan pada Turnover

sebesar -0.159 satuan dengan asumsi variabel lainnya diasumsikan tetap.

3. Jika variabel Gaya Kepemimpinan mengalami perubahan sebesar 1 satuan, maka akan diikuti dengan penurunan pada Turnover sebesar -0.102 satuan dengan asumsi variabel lainnya diasumsikan tetap.
4. Jika variabel Kepuasan Kerja mengalami perubahan sebesar 1 satuan, maka akan diikuti dengan penurunan pada Turnover sebesar -0.315 satuan dengan asumsi variabel lainnya diasumsikan tetap.
5. Jika variabel Kompensasi mengalami perubahan sebesar 1 satuan, maka akan diikuti dengan peningkatan pada Turnover sebesar 0.089 satuan dengan asumsi variabel lainnya diasumsikan tetap.
6. Jika variabel Karir mengalami perubahan sebesar 1 satuan, maka akan diikuti dengan peningkatan pada Turnover sebesar 0.074 satuan dengan asumsi variabel lainnya diasumsikan tetap.

#### 4.11. Analisis Korelasi Antar Variabel

Berdasarkan pada hasil analisis data yang telah dilakukan, dapat diketahui hasil analisis korelasi variabel bebas terhadap variabel terikat dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 4.22 Korelasi Antar Variabel Hipotesis Pertama

| Correlations            |          |               |                      |                                 |
|-------------------------|----------|---------------|----------------------|---------------------------------|
|                         | Turnover | Besarnya Gaji | Peraturan Penggajian | Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji |
| Spearm Turn             | 1.000    | -.705**       | -.716**              | -.813**                         |
| an's rho over           |          |               |                      |                                 |
| Correlation Coefficient |          |               |                      |                                 |
| Sig. (2-tailed)         |          | .000          | .000                 | .000                            |



| N                               |                         | 43      | 43     | 43     | 43     |
|---------------------------------|-------------------------|---------|--------|--------|--------|
| Besarnya Gaji                   | Correlation Coefficient | -.705** | 1.000  | .623** | .708** |
|                                 | Sig. (2-tailed)         | .000    | .      | .000   | .000   |
| N                               |                         | 43      | 43     | 43     | 43     |
| Peraturan Penggajian            | Correlation Coefficient | -.716** | .623** | 1.000  | .780** |
|                                 | Sig. (2-tailed)         | .000    | .000   | .      | .000   |
| N                               |                         | 43      | 43     | 43     | 43     |
| Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji | Correlation Coefficient | -.813** | .708** | .780** | 1.000  |
|                                 | Sig. (2-tailed)         | .000    | .000   | .000   | .      |
| N                               |                         | 43      | 43     | 43     | 43     |

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber : Hasil Penelitian, 2016 (Data Diolah)

### 1. Hubungan Besarnya Gaji dengan *Turnover*

Tabel 4.22 menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi Besarnya Gaji dengan *Turnover* adalah sebesar -0.705 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.000. Hal ini menegaskan bahwa terdapat hubungan yang negatif antara Besarnya Gaji dengan *Turnover* yang signifikan. Jika dilihat tingkat hubungannya berdasarkan teori Guilford, maka diketahui hubungan Besarnya Gaji dengan *Turnover* adalah hubungan yang kuat. Dengan kata lain bahwa Besarnya Gaji adalah variabel yang kuat dalam upaya menurunkan *Turnover*.

### 2. Hubungan Peraturan Penggajian dengan *Turnover*

Tabel 4.22 menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi Peraturan Penggajian dengan *Turnover* adalah sebesar -0.716 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.000. Hal ini menegaskan bahwa terdapat



3. Hubungan Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji dengan *Turnover*

Tabel 4.22 menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji dengan *Turnover* adalah sebesar -0.813 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.000. hal ni menegaskan bahwa terdapat hubungan yang negatif antara Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji dengan *Turnover* yang signifikan. Jika dilihat tingkat hubungannya berdasarkan teori Guilford, maka diketahui hubungan Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji dengan *Turnover* adalah hubungan yang kuat. Dengan kata lain bahwa Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji adalah variabel yang kuat dalam upaya menurunkan *Turnover*.

### Correlations

76



Hubungan yang negatif antara Persepsi Persepsi dengan Turnover yang signifikan. Jika dilihat tingkat hubungannya berdasarkan teori Guilford, maka diketahui hubungan Persepsi Persepsi dengan Turnover adalah hubungan yang kuat. Dengan kata lain bahwa Persepsi Persepsi adalah variabel yang kuat dalam upaya menurunkan Turnover.

Hubungan Keterampilan Waktu Persepsi Gaji dengan Turnover. Tabel 4.22 menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi Keterampilan Waktu Persepsi Gaji dengan Turnover adalah sebesar -0.813 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.000. Hal ini menegaskan bahwa terdapat hubungan yang negatif antara Keterampilan Waktu Persepsi Gaji dengan Turnover yang signifikan. Jika dilihat tingkat hubungannya berdasarkan teori Guilford, maka diketahui hubungan Keterampilan Waktu Persepsi Gaji dengan Turnover adalah hubungan yang kuat. Dengan kata lain bahwa Keterampilan Waktu Persepsi Gaji adalah variabel yang kuat dalam upaya menurunkan Turnover.

Tabel 4.23 Korelasi Antar Variabel Hipotesis Kedua

| Variabel          | N  | Sig. (2-tailed) | Correlation Coefficient | Variabel          | N  | Sig. (2-tailed) | Correlation Coefficient |
|-------------------|----|-----------------|-------------------------|-------------------|----|-----------------|-------------------------|
|                   |    |                 |                         |                   |    |                 |                         |
| Budaya Organisasi | 43 | .000            | -.584**                 | Gaya Kepemimpinan | 43 | .000            | -.503**                 |
| Kepuasan Kerja    | 43 | .000            | -.326*                  | Kompetensi        | 43 | .011            | -.382*                  |
| Turnover          | 43 | .000            | -.813**                 | Karir             | 43 | .022            | -.349*                  |

|                   |                         |         |       |       |        |        |        |
|-------------------|-------------------------|---------|-------|-------|--------|--------|--------|
| Gaya Kepemimpinan | Correlation Coefficient | -.503** | .045  | 1.000 | .254   | .384*  | .303*  |
|                   | Sig. (2-tailed)         | .001    | .775  | .     | .100   | .011   | .048   |
|                   | N                       | 43      | 43    | 43    | 43     | 43     | 43     |
| Kepuasan Kerja    | Correlation Coefficient | -.326*  | .138  | .254  | 1.000  | .448** | .435** |
|                   | Sig. (2-tailed)         | .033    | .378  | .100  | .      | .003   | .004   |
|                   | N                       | 43      | 43    | 43    | 43     | 43     | 43     |
| Kompetensi        | Correlation Coefficient | -.382*  | .388* | .384* | .448** | 1.000  | .057   |
|                   | Sig. (2-tailed)         | .011    | .010  | .011  | .003   | .      | .715   |
|                   | N                       | 43      | 43    | 43    | 43     | 43     | 43     |
| Karir             | Correlation Coefficient | -.349*  | .345* | .303* | .435** | .057   | 1.000  |
|                   | Sig. (2-tailed)         | .022    | .023  | .048  | .004   | .715   | .      |
|                   | N                       | 43      | 43    | 43    | 43     | 43     | 43     |

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Sumber : Hasil Penelitian, 2016 (Data Diolah)

## 1. Hubungan Budaya Organisasi dengan Turnover

Tabel 4.23 menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi Budaya Organisasi dengan Turnover adalah sebesar -0.584 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.000. Hal ini menegaskan bahwa terdapat hubungan yang negatif antara Budaya Organisasi dengan Turnover yang signifikan. Jika dilihat tingkat hubungannya berdasarkan teori Guilford, maka diketahui hubungan Budaya Organisasi dengan Turnover adalah hubungan yang cukup berarti. Dengan kata lain bahwa Budaya Organisasi adalah variabel yang cukup berarti dalam upaya menurunkan Turnover.

## 2. Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Turnover







dengan *Turnover* adalah hubungan yang rendah tetapi pasti. Dengan kata lain bahwa Kompensasi adalah variabel yang rendah tetapi pasti dalam upaya menurunkan *Turnover*.

#### 5. Hubungan Karir dengan *Turnover*

Tabel 4.23 menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi Karir dengan *Turnover* adalah sebesar -0.349 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.000. hal ni menegaskan bahwa terdapat hubungan yang negatif antara Karir dengan *Turnover* yang signifikan. Jika dilihat tingkat hubungannya berdasarkan teori Guilford, maka diketahui hubungan Karir dengan *Turnover* adalah hubungan yang rendah tetapi pasti. Dengan kata lain bahwa Karir adalah variabel yang rendah tetapi pasti dalam upaya menurunkan *Turnover*.

#### Koefisien Determinasi

Untuk mengetahui seberapa besar variabel Besarnya Gaji, Peraturan Penggajian, dan Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji mampu menjelaskan *Turnover* di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan pada hipotesis pertama. Dan untuk mengetahui seberapa besar variabel Kepuasan Kerja, dan Karir mampu menjelaskan *Turnover* di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan pada hipotesis kedua, maka dilakukan penghitungan koefisiensi determinasi. Adapun hasil koefisien determinasi dapat dilihat dari Tabel 4.24 dan Tabel 4.25 berikut ini :

**Tabel 4.24 Model Summary<sup>b</sup> Hipotesis Pertama**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | .908 <sup>a</sup> | .824     | .810              | 2.10614                    | 2.050         |

a. Predictors: (Constant), Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji, Besarnya Gaji, Peraturan Penggajian

b. Dependent Variable: *Turnover*



Sumber : Hasil Penelitian, 2016 (Data Diolah)

Berdasarkan pada Tabel 4.24 diketahui bahwa nilai  $R^2$  adalah sebesar 0.824 atau sebesar 82,4% ini mengartikan bahwa kemampuan dari Besarnya Gaji, Peraturan Penggajian, dan Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji dalam menjelaskan *Turnover* di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan adalah sebesar 82,4% artinya bahwa Besarnya Gaji, Peraturan Penggajian, dan Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji menjelaskan pengaruh *Turnover* di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan. Sisanya sebesar 17,6% dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak dimasukkan ke dalam penulis ini.

**Tabel 4.25 Model Summary<sup>b</sup> Hipotesis Kedua**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .868 <sup>a</sup> | .754     | .721              | 1.26741                    |

a. Predictors: (Constant), Karir, Kompensasi, Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: *Turnover*

Sumber : Hasil Penelitian, 2016 (Data Diolah)

Berdasarkan pada Tabel 4.25 diketahui bahwa nilai  $R^2$  adalah sebesar 0,754 atau sebesar 75,4% ini mengartikan bahwa kemampuan dari Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Kompensasi dan Karir dalam menjelaskan *Turnover* di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan adalah sebesar 75,4% artinya bahwa Kepuasan Kerja, dan Karir menjelaskan pengaruh *Turnover* di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan. Sisanya sebesar 24,6% dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak dimasukkan ke dalam penulis ini.



### Uji Simultan F (*F-test*)

Uji simultan dilakukan untuk menguji hipotesis pertama apakah Besarnya Gaji, Peraturan Penggajian, dan Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji berpengaruh secara signifikan terhadap *Turnover*. Dan menguji hipotesis kedua apakah Kepuasan Kerja, dan Karir berpengaruh secara signifikan terhadap *Turnover*. Hasil pengujian secara simultan hipotesis pertama dan hipotesis kedua dapat dilihat seperti pada Tabel 4.26 dan Tabel 4.27 berikut ini :

**Tabel 4.26 ANOVA<sup>b</sup> Hipotesis Pertama**

| Model      | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Regression | 810.073        | 3  | 270.024     | 60.874 | .000 <sup>a</sup> |
| Residual   | 172.997        | 39 | 4.436       |        |                   |
| Total      | 983.070        | 42 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji, Besarnya Gaji, Peraturan Penggajian

b. Dependent Variable: *Turnover*

Sumber : Hasil Penelitian, 2016 (Data Diolah)

Tabel 4.26 menunjukkan bahwa nilai signifikansi adalah sebesar 0.000. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dibandingkan dengan nilai  $\alpha$  sebesar 0.05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama Besarnya Gaji, Peraturan Penggajian, dan Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji berpengaruh signifikan terhadap *Turnover* di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan.

Jika melihat pengaruh variabel bebas dengan variabel terikatnya secara simultan dengan membandingkan nilai  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$  terlebih dahulu menghitung derajat bebas (df) pembilang dan derajat bebas (df) penyebut. Diketahui nilai df pembilang adalah  $k-1$  ( $k$  = jumlah variabel), sehingga diketahui nilai df pembilang adalah  $4-1$  = 3. Sedangkan nilai df penyebut adalah  $n-k$  sehingga diketahui nilai



| Model        | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|--------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 182.426        | 5  | 36.485      | 22.713 | .000 <sup>a</sup> |
| Residual     | 59.434         | 37 | 1.606       |        |                   |
| Total        | 241.860        | 42 |             |        |                   |

df penyebut adalah  $43 - 3 = 40$  sehingga diketahui bahwa nilai  $F_{tabel}$  adalah sebesar 0.721. Jika dibandingkan nilai  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$  maka dihasilkan  $60.874 > 0.721$  sehingga disimpulkan bahwa Besarnya Gaji, Peraturan Penggajian, dan Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji berpengaruh terhadap *Turnover* di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan.

**Tabel 4.27 ANOVA<sup>b</sup> Hipotesis Kedua**

| Model        | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|--------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 182.426        | 5  | 36.485      | 22.713 | .000 <sup>a</sup> |
| Residual     | 59.434         | 37 | 1.606       |        |                   |
| Total        | 241.860        | 42 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), Karir, Kompensasi, Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: *Turnover*

Sumber : Hasil Penelitian, 2016 (Data Diolah)

Tabel 4.27 menunjukkan bahwa nilai signifikansi adalah sebesar 0.000. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dibandingkan dengan nilai  $\alpha$  sebesar 0.05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama Kepuasan Kerja, Kompensasi, dan Karir berpengaruh signifikan terhadap *Turnover* di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan.

Jika melihat pengaruh variabel bebas dengan variabel terikatnya secara simultan dengan membandingkan nilai  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$  terlebih dahulu menghitung derajat bebas (df) pembilang dan derajat bebas (df) penyebut. Diketahui nilai df pembilang adalah  $k - 1$  ( $k$  = jumlah variabel), sehingga diketahui nilai df pembilang adalah  $6 - 1 = 5$ . Sedangkan nilai df penyebut adalah  $n - k$  sehingga diketahui nilai df penyebut adalah  $43 - 5 = 38$  sehingga diketahui bahwa nilai  $F_{tabel}$



Model

|   |            |         |    |        |        |      |
|---|------------|---------|----|--------|--------|------|
| 1 | Regression | 182.170 | 2  | 30.482 | 22.713 | .000 |
|   | Residual   | 29.434  | 37 | 1.000  |        |      |
|   | Total      | 211.604 | 42 |        |        |      |

Sum of Squares

df

Mean Square

F

Sig.

adalah sebesar 1.013. Jika dibandingkan nilai  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$  maka dihasilkan  $22.713 > 1.013$  sehingga disimpulkan bahwa Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Kompensasi, dan Karir berpengaruh terhadap *Turnover* di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan.

### Pengujian Parsial (Uji t)

Uji parsial dilakukan untuk menguji pengaruh antara setiap variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Hasil uji parsial (uji t) untuk setiap faktornya dapat dilihat pada Tabel 4.28 dan Tabel 5.29 berikut ini :

**Tabel 4.28 Uji Parsial Hipotesis Pertama**

| Model                           | t      | Sig. |
|---------------------------------|--------|------|
| 1 (Constant)                    | 35.415 | .000 |
| Besarnya Gaji                   | -2.080 | .044 |
| Peraturan Penggajian            | -2.341 | .024 |
| Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji | -2.311 | .026 |

a. Dependent Variable: *Turnover*

Sumber : Hasil Penelitian, 2016 (Data Diolah)

Berdasarkan pada kriteria pengambilan keputusan bahwa apabila nilai probabilitas  $<$  nilai alpha sebesar 0.05, maka hipotesis diterima dan sebaliknya, apabila nilai sig. probabilitas  $>$  nilai alpha sebesar 0.05, maka hipotesis ditolak (Ghozali, 2001).

Tabel 4.28 diketahui bahwa nilai signifikan dari Besarnya Gaji ( $X_1$ ) adalah 0.044 nilai ini lebih kecil dari nilai alpanya yang sebesar 0.05. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Besarnya Gaji memiliki pengaruh signifikan terhadap *Turnover* di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan. Selanjutnya diketahui bahwa nilai



signifikansi dari Peraturan Penggajian ( $X_2$ ) adalah 0.024 nilai ini lebih kecil dari nilai  $\alpha$ nya yang sebesar 0.05. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Peraturan Penggajian memiliki pengaruh signifikan terhadap *Turnover* di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan. Diketahui bahwa nilai signifikansi dari Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji ( $X_3$ ) adalah 0.026 nilai ini lebih kecil dari nilai  $\alpha$ nya yang sebesar 0.05. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji memiliki pengaruh signifikan terhadap *Turnover* di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan.

Jika dilihat dengan membandingkan nilai  $t_{\text{tabel}}$  dengan  $t_{\text{hitung}}$  ditentukan terlebih dahulu nilai  $t_{\text{tabel}}$ . Diketahui bahwa tingkat signifikansi penelitian ini adalah sebesar 5% (0.05) dengan tingkat kepercayaan sebesar 95%, dengan jumlah df adalah sebesar 40 ( $n - k$  atau  $43 - 3$ ), berdasarkan data tersebut dapat ditentukan besarnya  $t_{\text{tabel}}$  adalah 0.094.

Diketahui bahwa variabel Besarnya Gaji memiliki nilai  $t_{\text{hitung}}$  sebesar 0.508, jika dibandingkan dengan nilai  $t_{\text{tabel}}$  maka dihasilkan bahwa  $-2.080 > -0.094$  maka diketahui bahwa  $t_{\text{hitung}}$  lebih besar dari  $t_{\text{tabel}}$ , sehingga disimpulkan bahwa Besarnya Gaji berpengaruh signifikan terhadap *Turnover* di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan. Selanjutnya diketahui bahwa Peraturan Penggajian memiliki nilai  $t_{\text{hitung}}$  sebesar -2.341, jika dibandingkan dengan nilai  $t_{\text{tabel}}$  maka dihasilkan bahwa  $-2.341 > -0.094$  maka diketahui bahwa  $t_{\text{hitung}}$  lebih besar dari  $t_{\text{tabel}}$ , sehingga disimpulkan bahwa Peraturan Penggajian berpengaruh signifikan terhadap *Turnover* di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan. Kemudian diketahui bahwa Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji memiliki nilai  $t_{\text{hitung}}$  sebesar -2.311, jika



bandingkan dengan nilai  $t_{\text{tabel}}$  maka dihasilkan bahwa  $-2.311 > -0.094$  maka diketahui bahwa  $t_{\text{hitung}}$  lebih besar dari  $t_{\text{tabel}}$ , sehingga disimpulkan bahwa Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji berpengaruh signifikan terhadap *Turnover* di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan.

**Tabel 4.29 Uji Parsial Hipotesis Kedua**

| Model             | t      | Sig. |
|-------------------|--------|------|
| (Constant)        | 27.405 | .000 |
| Budaya Organisasi | -5.181 | .000 |
| Gaya Kepemimpinan | -3.673 | .001 |
| Kepuasan Kerja    | -3.709 | .001 |
| Kompensasi        | 2.356  | .024 |
| Karir             | 2.373  | .023 |

a. Dependent Variable: *Turnover*

Sumber : Hasil Penelitian, 2016 (Data Diolah)

Berdasarkan pada kriteria pengambilan keputusan bahwa apabila nilai probabilitas  $<$  nilai alpha sebesar 0.05, maka hipotesis diterima dan sebaliknya, apabila nilai sig. probabilitas  $>$  nilai alpha sebesar 0.05, maka hipotesis ditolak (Ghozali, 2001).

Tabel 4.29 diketahui bahwa nilai signifikan dari Budaya Organisasi ( $X_1$ ) adalah 0.000 nilai ini lebih kecil dari nilai alpanya yang sebesar 0.05. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap *Turnover* di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan. Selanjutnya diketahui bahwa nilai signifikansi dari Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ) adalah 0.001 nilai ini lebih kecil dari nilai alpanya yang sebesar 0.05. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh



dibandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$  maka ditunjukkan bahwa  $-2.311 > -0.004$  maka diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  sehingga disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap Turnover di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan.

Tabel 4.29 Uji Parsial Hipotesis Kedua

| Model             | t      | Sig. |
|-------------------|--------|------|
| (Constant)        | 27.402 | .000 |
| Budaya Organisasi | -2.181 | .000 |
| Gaya Kepemimpinan | -3.673 | .001 |
| Kepuasan Kerja    | -3.709 | .001 |
| Kompensasi        | 2.326  | .024 |
| Karir             | 1.943  | .057 |

a. Dependent Variable: Turnover  
Sumber: Hasil Penelitian, 2018 (Data Diolah)

Berdasarkan pada kriteria pengujian keputusannya bahwa apabila nilai probabilitas  $<$  nilai alpha sebesar 0.05, maka hipotesis diterima dan sebaliknya, apabila nilai sig. probabilitas  $>$  nilai alpha sebesar 0.05, maka hipotesis ditolak (Ghozali, 2009).

Tabel 4.29 diketahui bahwa nilai signifikan dari Budaya Organisasi ( $X_1$ ) adalah 0.000 nilai ini lebih kecil dari nilai alphanya yang sebesar 0.05. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Turnover di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan. Selanjutnya diketahui bahwa nilai signifikan dari Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ) adalah 0.001 nilai ini lebih kecil dari nilai alphanya yang sebesar 0.05. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh

signifikan terhadap Turnover di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan. Selanjutnya diketahui bahwa nilai signifikansi dari Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) adalah 0.001 nilai ini lebih kecil dari nilai alphanya yang sebesar 0.05. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Turnover di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan. Selanjutnya diketahui bahwa nilai signifikansi dari Kompensasi ( $X_4$ ) adalah 0.024 nilai ini lebih kecil dari nilai alphanya yang sebesar 0.05. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Turnover di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan. Diketahui bahwa nilai signifikansi dari Karir ( $X_5$ ) adalah 0.023 nilai ini lebih kecil dari nilai alphanya yang sebesar 0.05. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Karir memiliki pengaruh signifikan terhadap Turnover di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan.

Jika dilihat dengan membandingkan nilai  $t_{tabel}$  dengan  $t_{hitung}$  ditentukan terlebih dahulu nilai  $t_{tabel}$ . Diketahui bahwa tingkat signifikansi penelitian ini adalah sebesar 5% (0.05) dengan tingkat kepercayaan sebesar 95%, dengan jumlah df adalah sebesar 38 ( $n - k$  atau  $43 - 5$ ), berdasarkan data tersebut dapat ditentukan besarnya  $t_{tabel}$  adalah 0.049.

Diketahui bahwa variabel Budaya Organisasi memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 0.508, jika dibandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$  maka dihasilkan bahwa  $-5.181 > -0.049$  maka diketahui bahwa  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$ , sehingga disimpulkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Turnover di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan. Selanjutnya diketahui bahwa Gaya Kepemimpinan memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar -3.673, jika dibandingkan



dengan nilai  $t_{tabel}$  maka dihasilkan bahwa  $-3.673 > -0.049$  maka  
 diketahui bahwa  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$ , sehingga disimpulkan  
 bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *Turnover*  
 di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan. Selanjutnya diketahui  
 bahwa Kepuasan Kerja memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $-3.709$ , jika  
 dibandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$  maka dihasilkan bahwa  $-3.709 > -0.049$   
 maka diketahui bahwa  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$ , sehingga  
 disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap  
*Turnover* di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan. Selanjutnya  
 diketahui bahwa Kompensasi memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $-0.720$ , jika  
 dibandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$  maka dihasilkan bahwa  $2.356 > 0.049$   
 maka diketahui bahwa  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$ , sehingga  
 disimpulkan bahwa Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap  
*Turnover* di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan. Kemudian  
 diketahui bahwa Karir memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $0.049$ , jika  
 dibandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$  maka dihasilkan bahwa  $2.373 > 0.049$   
 maka diketahui bahwa  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$ , sehingga  
 disimpulkan bahwa Karir berpengaruh signifikan terhadap *Turnover* di  
 Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan.

## 4.2. Pembahasan

### Hipotesis Pertama

Hasil penulisan menunjukkan bahwa Penghasilan ( gaji ) yang  
 didapat dari Besarnya Gaji, Peraturan Penggajian, dan Ketepatan Waktu  
 Pembayaran Gaji berpengaruh secara simultan terhadap *Turnover* di  
 Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan. Hal ini memberikan arti  
 bahwa ketika Yayasan tidak melakukan pemberian Penghasilan (Gaji)



dengan nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka disimpulkan bahwa  $-3.673 > -0.049$  maka diketahui bahwa  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  sehingga disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Turnover di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan. Selanjutnya diketahui bahwa Kepuasan Kerja memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $-3.709$ , jika dibandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$  maka disimpulkan bahwa  $-3.709 > -0.049$  maka diketahui bahwa  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  sehingga disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Turnover di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan. Selanjutnya diketahui bahwa Kompensasi memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $-0.750$ , jika dibandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$  maka disimpulkan bahwa  $-0.750 > -0.049$  maka diketahui bahwa  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  sehingga disimpulkan bahwa Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Turnover di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan. Kemudian diketahui bahwa Karir memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $0.049$ , jika dibandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$  maka disimpulkan bahwa  $0.049 > -0.049$  maka diketahui bahwa  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  sehingga disimpulkan bahwa Karir berpengaruh signifikan terhadap Turnover di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan.

#### 4.1.1. Pembahasan

##### Hipotesis Pertama

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Penghasilan (gaji) yang dilihat dari Besarnya Gaji, Peraturan Penggajian, dan Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji berpengaruh secara signifikan terhadap Turnover di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan. Hal ini memberikan arti bahwa ketika Yayasan tidak melakukan pemenuhan Penghasilan (Gaji)

tenaga pendidik dengan tepat, maka *Turnover* dari tenaga pendidik akan mengalami peningkatan, dan ketika *Turnover* tenaga pendidik menurun sangat jelas akan berdampak pada penurunan produktifitas tenaga pendidik secara keseluruhan. Oleh sebab itu, peningkatan Besarnya Gaji, Peraturan Penggajian, dan Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji akan berdampak negatif pada penurunan *Turnover* tenaga pendidik. Penghasilan (Gaji) yang menjadi penyebab *turnover* memiliki banyak aspek, diantara aspek-aspek itu adalah ketidakpuasan terhadap manajemen perusahaan, kondisi kerja, mutu pengawasan, penghargaan, gaji, promosi dan hubungan interpersonal. Dengan demikian, manajemen puncak sebagai penanggungjawab atas meningkatnya *Turnover* dari tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan sedapat mungkin untuk dapat melaksanakan kebijakan yang terintegrasi dan berkualitas sehingga kinerja dari para tenaga pendidik menjadi lebih baik, dan akhirnya akan menurunkan *Turnover* tenaga pendidik. Seperti yang diketahui bahwa Besarnya Gaji adalah salah satu variabel yang dapat mempengaruhi *Turnover* tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan. Secara persial diketahui bahwa besarnya pengaruh Besarnya Gaji terhadap *Turnover* adalah sebesar 22,3%. Sedangkan hubungan Besarnya Gaji dengan *Turnover* tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan adalah hubungan yang negatif dan kuat yang ditunjukkan dengan nilai koefisien sebesar 0,705. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dengan hubungan yang negatif dan kuat diketahui bahwa Besarnya Gaji akan memberikan dampak sebesar 22,3% kepada setiap tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan. Besarnya Gaji merupakan faktor yang paling kecil mempengaruhi



penghasilan (gaji) untuk menurunkan *Turnover* di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan.

Dengan hasil penulisan ini, menjelaskan bahwa Besarnya Gaji merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi perubahan *Turnover* tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan secara negatif. Tenaga pendidik yang mendapatkan Besarnya Gaji yang baik tentunya akan memiliki tingkat penghasilan (gaji) yang baik pula, ketika penghasilan (gaji) tenaga pendidik meningkat maka sudah pasti *Turnover* tenaga pendidik juga akan menurun. Oleh sebab itu, manajemen yayasan harus mempertimbangkan setiap besarnya gaji yang akan diberikan kepada tenaga pendidik dalam menurunkan *Turnover*. Manajemen yayasan dapat meninjau setiap faktor-faktor besarnya gaji yang diberikan kepada tenaga pendidik ketika kebijakan peningkatan penghasilan (gaji) tenaga pendidik sedang berlangsung, dan dapat dikoreksi dan perbaikan untuk perbaikan berikutnya.

Seperti yang diketahui bahwa Peraturan Penggajian adalah salah satu variabel yang dapat mempengaruhi *Turnover* tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan. Secara parsial diketahui bahwa besarnya pengaruh Peraturan Penggajian terhadap *Turnover* adalah sebesar 24,9%. Sedangkan hubungan Peraturan Penggajian dengan *Turnover* tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan adalah hubungan yang negatif dan kuat yang ditunjukkan dengan nilai koefisien sebesar 0,716. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dengan hubungan yang negatif dan kuat diketahui bahwa Peraturan Penggajian akan memberikan dampak sebesar 24,9% kepada setiap tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan. Peraturan penggajian merupakan faktor yang



paling kecil mempengaruhi penghasilan (gaji) untuk menurunkan Turnover di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan.

Dengan hasil penelitian ini, menjelaskan bahwa Peraturan Penggajian merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi perubahan Turnover tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan secara negatif. Tenaga pendidik yang mendapatkan Peraturan Penggajian yang baik tentunya akan memiliki tingkat penghasilan (gaji) yang baik pula, ketika penghasilan (gaji) tenaga pendidik meningkat maka sudah pasti Turnover tenaga pendidik juga akan menurun. Oleh sebab itu, manajemen yayasan harus mempertimbangkan setiap Peraturan Penggajian yang akan diberikan kepada tenaga pendidik dalam menurunkan Turnover. Manajemen yayasan dapat meninjau setiap faktor-faktor Peraturan Penggajian yang diberikan kepada tenaga pendidik ketika kebijakan peningkatan penghasilan (gaji) tenaga pendidik sedang berlangsung, dan dapat dikoreksi dan perbaikan untuk perbaikan berikutnya.

Seperti yang diketahui bahwa Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji adalah salah satu variabel yang dapat mempengaruhi Turnover tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan. Secara parsial diketahui bahwa besarnya pengaruh Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji terhadap Turnover adalah sebesar 34%. Sedangkan hubungan Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji dengan Turnover tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan adalah hubungan yang negatif dan kuat yang ditunjukkan dengan nilai koefisien sebesar -0,5813. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dengan hubungan yang kuat diketahui bahwa Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji akan memberikan dampak sebesar 34% kepada setiap tenaga pendidik di



Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan. Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji merupakan faktor yang paling besar atau yang paling dominan mempengaruhi penghasilan (gaji) untuk menurunkan *Turnover* di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan.

Dengan hasil penelitian ini, menjelaskan bahwa Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi perubahan *Turnover* tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan secara negatif. Tenaga pendidik yang mendapatkan Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji yang baik tentunya akan memiliki tingkat kemampuan yang baik pula, ketika penghasilan (gaji) tenaga pendidik meningkat maka sudah pasti *Turnover* tenaga pendidik juga akan menurun. Hal ini perlu dicermati, dimana ketika Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji yang baik menjadikan tenaga pendidik yang telah lama bekerja di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan akan bertahan di sekolah tersebut. Oleh sebab itu, manajemen yayasan harus mempertimbangkan setiap Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji yang akan diberikan kepada tenaga pendidik dalam menurunkan *Turnover*.

### Hipotesis Kedua

Hasil penulisan menunjukkan bahwa faktor internal *Turnover* dilihat dari budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, kompensasi, dan karir berpengaruh secara simultan terhadap *Turnover* di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan. Hal ini memberikan arti bahwa ketika Yayasan melakukan kepuasan kerja, kompensasi, dan karir dengan tepat, maka *Turnover* dari tenaga pendidik akan mengalami peningkatan, dan ketika *Turnover* meningkat sangat jelas akan berdampak pada peningkatan tingkat pekerjaan dari tenaga



pendidik secara keseluruhan. Oleh sebab itu, peningkatan pada kepuasan kerja, kompensasi, dan karir akan berdampak negatif pada peningkatan *Turnover* tenaga pendidik. Ketidakpuasan yang menjadi penyebab *turnover* memiliki banyak aspek, diantara aspek-aspek itu adalah ketidakpuasan terhadap manajemen perusahaan, kondisi kerja, mutu pengawasan, penghargaan, gaji, promosi dan hubungan interpersonal. Dengan demikian, manajemen puncak sebagai penanggungjawab atas peningkatan *Turnover* dari tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan sedapat mungkin untuk dapat melaksanakan kebijakan yang terintegrasi dan berkualitas sehingga kinerja dari para tenaga pendidik menjadi lebih baik, dan akhirnya akan menurunkan *Turnover* tenaga pendidik.

Seperti yang diketahui bahwa Budaya Organisasi adalah salah satu variabel yang dapat mempengaruhi *Turnover* tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan. Secara parsial diketahui bahwa besarnya pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Turnover* adalah sebesar 15,9%. Sedangkan hubungan Budaya Organisasi dengan *Turnover* tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan adalah hubungan yang negatif dan cukup berarti. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dengan hubungan yang negatif dan cukup berarti diketahui bahwa Budaya Organisasi akan memberikan dampak sebesar 15,9% kepada setiap tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan.

Dengan hasil penelitian ini, menjelaskan bahwa Budaya Organisasi merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi perubahan *Turnover* tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan. Tenaga pendidik yang mendapatkan Budaya



Organisasi yang baik tentunya akan memiliki hasil pekerjaan yang baik pula, ketika pekerjaan itu sendiri (*work*) tenaga pendidik meningkat maka sudah pasti *Turnover* tenaga pendidik juga akan menurun. Faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi meningkatnya *Turnover* adalah pekerjaan itu sendiri (*work*) yaitu tugas-tugas yang diberikan, variasi dalam pekerjaan, kesempatan untuk belajar, dan banyaknya pekerjaan. Dan gaji yang diterima (*pay*) yaitu besarnya gaji dan kesesuaian gaji dengan pekerjaan. Oleh sebab itu, manajemen yayasan harus mempertimbangkan setiap Budaya Organisasi yang akan diberikan kepada tenaga pendidik dalam menurunkan *Turnover*. Manajemen yayasan dapat meninjau setiap faktor-faktor Budaya Organisasi yang diberikan kepada tenaga pendidik ketika kebijakan peningkatan penghasilan (gaji) tenaga pendidik sedang berlangsung, dan dapat dikoreksi dan perbaikan untuk perbaikan berikutnya.

Seperti yang diketahui bahwa Gaya Kepemimpinan adalah salah satu variabel yang dapat mempengaruhi *Turnover* tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan. Secara parsial diketahui bahwa besarnya pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap *Turnover* adalah sebesar 10,2%. Sedangkan hubungan Gaya Kepemimpinan dengan *Turnover* tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan adalah hubungan yang negatif dan cukup berarti. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dengan hubungan yang negatif dan cukup berarti diketahui bahwa Gaya Kepemimpinan akan memberikan dampak sebesar 10,2% kepada setiap tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan.

Dengan hasil penulisan ini, menjelaskan bahwa Gaya Kepemimpinan merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi



Organisasi yang baik tentunya akan memiliki hasil pekerjaan yang baik pula, ketika pekerjaan itu sendiri (work) tenaga pendidik meningkat maka sudah pasti Turnover tenaga pendidik juga akan menurun. Faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi meningkatnya Turnover adalah pekerjaan itu sendiri (work) yaitu tugas-tugas yang diberikan, variasi dalam pekerjaan, kesempatan untuk belajar, dan banyaknya variasi dalam pekerjaan, kesempatan untuk belajar, dan banyaknya gaji dan pekerjaan. Dan gaji yang diterima (pay) yaitu besarnya gaji dan kesesuaian gaji dengan pekerjaan. Oleh sebab itu, manajemen yayasan harus mempertimbangkan setiap Budaya Organisasi yang akan diberikan kepada tenaga pendidik dalam menurunkan Turnover. Manajemen yayasan dapat meninjau setiap faktor-faktor Budaya Organisasi yang diberikan kepada tenaga pendidik ketika kebijakan peningkatan penghasilan (gaji) tenaga pendidik sedang berlangsung, dan dapat dikoreksi dan perbaikan untuk perbaikannya.

Seperti yang diketahui bahwa Gaya Kepemimpinan adalah salah satu variabel yang dapat mempengaruhi Turnover tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan. Secara parsial diketahui bahwa besarnya pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Turnover adalah sebesar 10,3%. Sedangkan hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Turnover tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan adalah hubungan yang negatif dan cukup berarti. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan akan memberikan dampak sebesar 10,3% kepada setiap tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan.

Dengan hasil penelitian ini, menjelaskan bahwa Gaya Kepemimpinan merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi

perubahan Turnover tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan. Tenaga pendidik yang mendapatkan Gaya Kepemimpinan yang baik tentunya akan memiliki faktor internal Turnover yang baik pula, ketika faktor internal Turnover tenaga pendidik meningkat maka sudah pasti Turnover tenaga pendidik juga akan menurun. Faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi meningkatnya Turnover adalah pekerjaan itu sendiri (work) yaitu tugas-tugas yang diberikan, variasi dalam pekerjaan, kesempatan untuk belajar, dan banyaknya pekerjaan. Dan gaji yang diterima (pay) yaitu besarnya gaji dan kesesuaian gaji dengan pekerjaan. Oleh sebab itu, manajemen yayasan harus mempertimbangkan setiap Gaya Kepemimpinan yang akan diberikan kepada tenaga pendidik dalam menurunkan Turnover. Manajemen yayasan dapat meninjau setiap faktor-faktor Gaya Kepemimpinan yang diberikan kepada tenaga pendidik ketika kebijakan peningkatan penghasilan (gaji) tenaga pendidik sedang berlangsung, dan dapat dikoreksi dan perbaikan untuk perbaikannya.

Seperti yang diketahui bahwa Kepuasan Kerja adalah salah satu variabel yang dapat mempengaruhi Turnover tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan. Secara parsial diketahui bahwa besarnya pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Turnover adalah sebesar 31,5%. Sedangkan hubungan Kepuasan Kerja dengan Turnover tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan adalah hubungan yang negatif dan rendah tetapi pasti. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dengan hubungan yang negatif dan rendah tetapi pasti diketahui bahwa Kepuasan Kerja akan memberikan dampak sebesar 31,5% kepada setiap tenaga pendidik di Yayasan



Pendidikan Hasanuddin Medan. Kepuasan Kerja merupakan faktor yang paling besar atau yang paling dominan mempengaruhi faktor internal *Turnover* untuk menurunkan *Turnover* di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan.

Dengan hasil penulisan ini, menjelaskan bahwa Kepuasan Kerja merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi perubahan *Turnover* tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan. Tenaga pendidik yang mendapatkan kepuasan kerja yang baik tentunya akan memiliki faktor internal *Turnover* yang baik pula, ketika faktor internal *Turnover* tenaga pendidik meningkat maka sudah pasti *Turnover* tenaga pendidik juga akan menurun. Faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi meningkatnya *Turnover* adalah pekerjaan itu sendiri (*work*) yaitu tugas-tugas yang diberikan, variasi dalam pekerjaan, kesempatan untuk belajar, dan banyaknya pekerjaan. Dan gaji yang diterima (*pay*) yaitu besarnya gaji dan kesesuaian gaji dengan pekerjaan. Oleh sebab itu, manajemen yayasan harus mempertimbangkan setiap kepuasan kerja yang akan diberikan kepada tenaga pendidik dalam menurunkan *Turnover*. Manajemen yayasan dapat meninjau setiap faktor-faktor kepuasan kerja yang diberikan kepada tenaga pendidik ketika kebijakan peningkatan penghasilan (*pay*) tenaga pendidik sedang berlangsung, dan dapat dikoreksi dan perbaikan untuk perbaikan berikutnya.

Seperti yang diketahui bahwa Kompensasi adalah salah satu variabel yang tidak dapat mempengaruhi *Turnover* tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan. Secara parsial diketahui bahwa besarnya pengaruh Kompensasi terhadap *Turnover* adalah sebesar 8,9%. Sedangkan hubungan Kompensasi dengan *Turnover*



tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan adalah hubungan yang negatif dan cenderung tetapi pasti. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dengan hubungan yang negatif dan cukup berarti diketahui bahwa Kompensasi akan memberikan dampak sebesar 8,9% kepada setiap tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan.

Dengan hasil penulisan ini, menjelaskan bahwa Kompensasi merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi perubahan *Turnover* tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan. Tenaga pendidik yang mendapatkan kompensasi yang meningkat tentunya akan memiliki faktor internal *Turnover* yang baik pula, ketika faktor internal *Turnover* tenaga pendidik meningkat maka sudah pasti *Turnover* tenaga pendidik juga akan meningkat. Oleh sebab itu, manajemen yayasan harus mempertimbangkan setiap kompensasi yang diberikan kepada tenaga pendidik akan menurunkan *Turnover*.

Seperti yang diketahui bahwa Karir adalah salah satu variabel yang dapat mempengaruhi *Turnover* tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan. Secara parsial diketahui bahwa besarnya pengaruh Karir terhadap *Turnover* adalah sebesar 7,4%. Sedangkan hubungan Karir dengan *Turnover* tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan adalah hubungan yang negatif dan cukup berarti. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dengan hubungan yang negatif dan rendah tetapi pasti diketahui bahwa Karir akan memberikan dampak sebesar 7,4% kepada setiap tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan. Karir merupakan faktor yang paling kecil mempengaruhi faktor internal *Turnover* untuk menurunkan *Turnover* di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan.



Dengan hasil penulisan ini, menjelaskan bahwa Karir merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi perubahan Turnover tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan. Tenaga pendidik yang mendapatkan karir yang meningkat tentunya akan memiliki faktor internal *Turnover* yang baik pula, ketika faktor internal *Turnover* tenaga pendidik meningkat maka sudah pasti *Turnover* tenaga pendidik juga akan menurun. Oleh sebab itu, manajemen yayasan harus mempertimbangkan setiap karir yang diberikan kepada tenaga pendidik akan menurunkan *Turnover*.



## BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan hasil penulis pada bagian tersebut diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Besarnya Gaji ( $X_1$ ) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover* Tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan. Hubungan Besarnya Gaji dengan *Turnover* adalah hubungan yang kuat. Besarnya Gaji merupakan faktor yang paling berpengaruh diantara faktor-faktor lainnya.
2. Peraturan Penggajian ( $X_2$ ) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover* Tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan. Hubungan Peraturan Penggajian dengan *Turnover* adalah hubungan yang kuat.
3. Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji ( $X_3$ ) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover* Tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan. Hubungan Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji dengan *Turnover* adalah hubungan yang kuat. Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji ( $X_3$ ) merupakan faktor yang paling berpengaruh diantara faktor-faktor lainnya.



## BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan hasil penulisan pada bagian

tersebut diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Besarnya Gaji ( $X_1$ ) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap

Turnover Tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin

Medan. Hubungan Besarnya Gaji dengan Turnover adalah

hubungan yang kuat. Besarnya Gaji merupakan faktor yang

paling berpengaruh diantara faktor-faktor lainnya.

2. Peraturan Penggajian ( $X_2$ ) berpengaruh negatif dan signifikan

terhadap Turnover Tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan

Hasanuddin Medan. Hubungan Peraturan Penggajian dengan

Turnover adalah hubungan yang kuat.

3. Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji ( $X_3$ ) berpengaruh negatif

dan signifikan terhadap Turnover Tenaga pendidik di Yayasan

Pendidikan Hasanuddin Medan. Hubungan Ketepatan Waktu

Pembayaran Gaji dengan Turnover adalah hubungan yang kuat.

Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji ( $X_3$ ) merupakan faktor

yang paling berpengaruh diantara faktor-faktor lainnya.

4. Besarnya Gaji ( $X_1$ ), Peraturan Penggajian ( $X_2$ ), dan Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji ( $X_3$ ) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover* Tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan. Kemampuan Besarnya Gaji ( $X_1$ ), Peraturan Penggajian ( $X_2$ ), dan Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji ( $X_3$ ) menjelaskan *Turnover* Tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan adalah sebesar 82,4% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.
5. Budaya Organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover* Tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan. Hubungan Kepuasan Kerja dengan *Turnover* adalah hubungan yang cukup berarti. Budaya Organisasi ( $X_1$ ) merupakan faktor yang paling berpengaruh diantara faktor-faktor lainnya.
6. Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover* Tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan. Hubungan Kepuasan Kerja dengan *Turnover* adalah hubungan yang cukup berarti.
7. Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover* Tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan



- Hasanuddin Medan. Hubungan Kepuasan Kerja dengan *Turnover* adalah hubungan yang rendah tetapi pasti.
8. Kompensasi ( $X_4$ ) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover* Tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan. Hubungan Kompensasi dengan *Turnover* adalah hubungan yang rendah tetapi pasti.
9. Karir ( $X_5$ ) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover* Tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan. Hubungan Karir dengan *Turnover* adalah hubungan yang rendah tetapi pasti.
10. Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ), Kepuasan Kerja ( $X_3$ ), Kompensasi ( $X_4$ ), dan Karir ( $X_5$ ) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover* Tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan. Kemampuan Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ), Kepuasan Kerja ( $X_3$ ), Kompensasi ( $X_4$ ), dan Karir ( $X_5$ ) menjelaskan *Turnover* Tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan adalah sebesar 75,4% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.



## 12. Saran

Berdasarkan hasil penulis, pembahasan dan kesimpulan yang ada, maka ada beberapa saran yang dapat penulis ajukan yakni sebagai berikut :

1. Bagi pihak manajemen Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan
  - a. Pihak manajemen lebih peka lagi melihat kondisi para tenaga pendidik terutama pada tenaga pendidik yang mulai menunjukkan rasa kurang puas terhadap pekerjaannya dan mencari tahu penyebabnya untuk kemudian dicari solusinya dengan membuka kotak saran atau saluran ke komunikasi manajemen.
  - b. Selain memperhatikan kompensasi financial, kompensasi non finansial juga merupakan faktor penting dalam bekerja. Begitu pula dengan kebijakan perusahaan, jika yayasan sangat peduli dengan karyawan dan tenaga pendidik-tenaga pendidik maka akan berakibat menurunkan *turnover* di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan. Yaitu dengan pemberian reward (penghargaan) berupa kompensasi, jaminan kesehatan, dan biaya fasilitas seperti penulisan naskah ujian, dan transportasi tenaga pendidik-tenaga pendidik jika ada tugas ke luar, serta adanya usulan tenaga pendidik yang berprestasi. Besarnya kompensasi harus ditetapkan berdasarkan analisis pekerjaan, posisi jabatan, konsistensi internal, kenyamanan lingkungan kerja, dan ketersediaan sarana dan prasarana serta berpedoman kepada keadilan dan undang-undang



tentang tenaga pendidik dan dosen. Dengan kebijaksanaan ini diharapkan akan terbina kerjasama yang serasi dan memberikan kepuasan kepada semua pihak.

- c. Untuk menentukan kebijakan peningkatan penghasilan bagi tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Hasanuddin Medan maka kebijakan yang perlu dilakukan adalah untuk menurunkan *turnover* yaitu menaikkan gaji yang sesuai dengan prestasi dan lama bekerja, peraturan pemerintah, dan membayar gaji tepat waktu.
  - d. Setiap karyawan atau individu yang bekerja dalam suatu organisasi atau yayasan mempunyai keinginan untuk mendapatkan gaji yang sesuai dan cocok dengan harapannya jika mereka mendapatkan gaji yang sesuai dengan harapannya maka mereka akan lebih bersemangat dalam bekerja.
2. Kepada Tenaga pendidik
- a. Hendaknya tenaga pendidik meningkatkan kinerja dan menjalankan tugasnya sesuai dengan tugas yang diberikan oleh pihak sekolah sehingga tenaga pendidik bisa berkesempatan untuk mendapatkan rekomendasi kenaikan pangkat dari pihak sekolah dimana hal tersebut akan mempengaruhi gaji yang diperoleh, semakin tinggi pangkat tenaga pendidik, semakin tinggi gaji yang diperoleh dan sebaliknya.
  - b. Ketidaktersedianya sarana dan prasarana di sekolah, hendaknya tenaga pendidik mendiskusikannya kepada pihak sekolah sehingga akan ada tindak lanjut penanganan



tenaga pendidik dan dosen. Dengan kebijaksanaan ini diharapkan akan terdapat kerjasama yang resmi dan memberikan kepuasan kepada semua pihak.

c. Untuk meningkatkan kebijakan peningkatan profesionalisme bagi tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Islam ini maka kebijakan yang perlu dibuat adalah untuk meningkatkan turnover yaitu memberikan gaji yang sesuai dengan prestasi dan lama bekerja, peraturan pensiun, dan membayar gaji tepat waktu.

d. Setiap karyawan atau individu yang bekerja dalam suatu organisasi atau yayasan mempunyai keinginan untuk mendapatkan gaji yang sesuai dan cocok dengan harapannya jika mereka mendapatkan gaji yang sesuai dengan harapannya maka mereka akan lebih bersemangat dalam bekerja.

## 2. Kepada Tenaga Pendidik

a. Hendaknya tenaga pendidik meningkatkan kinerja dan menjalankan tugasnya sesuai dengan tugas yang diberikan oleh pihak sekolah sehingga tenaga pendidik bisa berkontribusi untuk mendapatkan rekomendasi kenaikan pangkat dari pihak sekolah dimana hal tersebut akan mempengaruhi gaji yang diperoleh semakin tinggi pangkat tenaga pendidik, semakin tinggi gaji yang diperoleh dan sebaliknya.

b. Ketidaktersediaannya sarana dan prasarana di sekolah hendaknya tenaga pendidik mendiskusikannya kepada pihak sekolah sehingga akan ada tindak lanjut penanganan

ketidaktersediaannya sarana dan prasarana, seperti fasilitas bahan ajar untuk para tenaga pendidik, penggunaan wifi untuk memudahkan tenaga pendidik mencari bahan ajar, lingkungan kerja yang kurang nyaman, baik kondisi ruang tenaga pendidik maupun ruang belajar siswa, dan memiliki biaya transportasi, uang makan, serta uang penulisan naskah ujian siswa.

1. 1995. *Kapita Selekta Pendidikan (Jalan dan Ujian)*. Jakarta: Bumi Aksara, Cet. Ke-3.
2. 1999. *Psikologi Sosial*. Jakarta: Rineka Cipta.
3. 1989. *Policy Research, Concepts, Methods, and Application* (New Jersey: Prentice Hall), 19-24.
4. 1984. *Public Policy Making*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
5. 1988. *Structural equation modeling in practice: A Review and recommended two-step approach*. *Psychological bulletin*, 103, 411-433.
6. 2007. *Public Policy Making: An Introduction*. Boston: Houghton Mifflin Company, 1994, cet. ke-3, 4, 5, 6.
7. Lihat juga Budi Winarno, *Kebijakan Publik: Teori dan Proses* (Yogyakarta: Media Presindol), 19-21.
8. 1982. *A Multivariate Analysis of the Determination of Job Turnover*. *Journal of Applied Psychology*, Vol 67, Hal 359-360.
9. 1994. *Seri Pokokan Manajemen: A Handbook of Human Resource Management*. Jakarta: PT Grafindo Pustaka Media.
10. 1995. *Menjadi Manager yang Lebih Baik Lagi* (terjemahan). Jakarta: Dinanisa Aksara.
11. 1989. "Consequences of Job Insecurity: A Theory-based analysis and substantive test". *Academy of Management Journal*, Vol 32, p. 803-829.
12. 2003. *Manajemen Investasi Kerja*. Indonesia edisi 2. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
13. 2002. *Management: Competing in the New era*, 5th ed. USA: McGraw Hill Co., Inc.



## DAFTAR PUSTAKA

- Adi, D K. 2001. *Kamus Praktis Bahasa Indonesia*. Surabaya: Fajar Mulya.
- Arikunto, Suharsismi. 2002. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Azwar, Saifuddin. 1998. *Sikap manusia: Teori dan Pengukurannya*, Yogyakarta: Liberty.
- Alwi, Hasan. (ed). 2001. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Cet. Ketiga. Jakarta: Balai Pustaka.
- Arifin. 1995. *Kapita Selekta Pendidikan (Islam dan Umum)*, Jakarta: Bumi Aksara, Cet. Ke- 3.
- Ahmadi, 1999. *Psikologi Sosial*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Allen D. Putt dan J. Fred Springer. 1989. *Policy Research; Concepts, Methods, and Application*, (New Jersey: Prentice Hall), h. 19-24.
- Anderson, James E. 1984. *Public Policy Making*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Anderson, J.C., & Gerbingm, D.R. 1988. *Structural equation modeling in practice: A Review and recommended two step approach*. Psychological bulletin, 103, 411-423.
- Anderson, James E. 2007. *Public Policy Making: An Introduction*, (Boston: Houghton Mifflin Company: 1994), cet. ke-II, h. 6-8. Lihat juga Budi Winarno, *Kebijakan Publik: Teori dan Proses*, (Yogyakarta: Media Presindo), h. 19-21.
- Arnold, H. J. and Fieldman, D. C. 1982. *A Multivariate Analysis of the Determinan of Job Turnover*. Journal of Applied Psychology. Vol 67. Hal 350-360.
- Amstrong, Michael. 1994. *Seri Pedoman Manajemen" A Handbook of Human Resource Management*. Jakarta: PT Gramedia Asri Media.
- Amstrong, J. 1995. *Menjadi Manager yang Lebih Baik Lagi*. (terjemahan). Jakarta: Binarupa Aksara.
- Ashford, S; Lee, C; Bobko, P; 1989; "Content, Causes and Consequences of Job In security : a Theory based measure and Substantive test"; Academy of management Journal; Vol.32; p. 203-829.
- B. Siswanto, Sastrohadiwiryo, DR. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, edisi 2. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Baleman, T.S. & Snell, S.A. 2002. *Management: Competing in the new era, 5th ed*. USA: McGraw Hill Co., Inc.



- Bateman, Thomas S. and Scott A. 2007. *Snell, Management: Leading & Collaborating in a Competitive World*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.,
- Bootzin, Richard R., Gordon H. Bower, Robert B. Zajonc. 1986. *Psychology Today*. New York: Random House, Elizabeth Hall.
- Brown, S.P., & Peterson, R.A. 1993. *Antecedents and consequences of Salespeople Job Satisfaction: Meta analysis and assesment of causal effects*. *Journal of Marketing Research*, 30 (1): 63-77
- Cavanagh S.J. 1989. *Nursing Turnover: Literature Review And Methodological Critique*. *Journal of Advanced Nursing*, 14 (7): 587- 596.
- Cavanagh S.J. & Coffin D.A. 1992. *Staff Turnover Among Hospital Nurses*. *Journal of Advanced Nursing*. 17 (11): 1369-1376.
- Cronbach, L.J. 1991. *Methodological study-a personal retrospective*, in Brennan, Robert, L., 2001, *an essay on the history and future of reliability from the perspective of replications*. *Journal of Educational Measurement*, 38.
- Dessler, Gery. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 14. Salemba Empat. Jakarta.
- Dunn, William N. 2000. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press), cet. ke-IV, h. 95-97.
- Dunn, William N. 1999. *Analisis Kebijakan*. Diterjemahkan Drs. Samodra Wibawa, MA dkk. Edisi ke 2. Jakarta.
- Dye. Thomas R. 2005. *Understanding Public Policy*, (New Jersey: Pearson Education Inc), h. 1.
- Falcony, Robert R. 2001. *Turnover Can Be Good*. *World's Exective's Digest*.
- Feldman, H.R. (Ed.). 2003. *The nursing shortage: Strategies for recruitment and retention in clinical practice and education*. New York, NY: Springer Publishing Co.
- George C. Edwards III dan Ira Sharkansky. 1978. *The Policy Predicament: Making and Implementing Public Policy*, (San Francisco: W.H. Freeman and Company), h.2.
- Gillies, D.A., Franklin, M., & Child, D.A. 1990. *Relationship between organizational climate & job satisfaction of nursing*



- personnel. *Journal of nursing administration quarterly*, 14(4), 15-22.
- Gray, J.L & Starke, F.A. 1984. *Organization behavior: Concepts & application*. USA, Ohio: Bell & Howell Co.
- Griffin, Ricky W, 2006. *Manajemen*, Jilid 2, edisi tujuh. Jakarta: Erlangga.
- Ghozali, Imam, 2005. *Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Edisi Ketiga, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ghozali, H. Imam. 2006. *Structural Equation Modeling PLS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hall, L.M. (Ed.). 2005. *Quality work environment for nurse and patient safety*. USA: Jones & Bartlett Publisher, Inc.
- Handayani, Suwarno. 1995. *Administrasi Pemerintahan dalam Pembangunan Nasional Cetakan II*. Jakarta; PT. Gunung Agung.
- Handoko, Hani, T. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Edisi II, Cetakan Keempat Belas, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Harrel, A. 1990. "A Longitudinal Examination of Large CPA Firm Auditors' Personnel Turnover". *Advances in Accounting*. Vol.8. pp. 233-246.
- Hariandja, Marihot Effendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT.Grasindo.
- Harnoto. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prehallindo.
- Hasibuan, H. Malayu SP. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan. 2003. *Organisasi dan Motivasi*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hornby, AS. 1995. *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English*, (Oxford: Oxford University Press,), cet. ke-5, h. 893.
- Holmes, Thomas and James Schmitz. 1992. *On The Turnover Of Business Fimr and Business Managers*, Working Paper (University of Wisconsin, Madison, WI).



- Ikatan Akuntan Indonesia, 1999. *Standar Akuntansi Keuangan*. PSAK No. 17, Cetakan Keempat, Buku Satu, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Indrawijaya, Adam. 1989. *Perilaku Administrasi*. Bandung ; Sinar Baru.
- Islamy, M. Irfan. 1988. *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijakanaksanaan Negara*, (Jakarta: Bina Aksara), cet. ke-3, h. 20.
- Islamy, M. Irfan. 1994. *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijakan Negara*. Cetakan VII. Jakarta; Bumi Aksara.
- Ismail Nawawi. 2009. *Public Policy; Analisis, Strategi, Advokasi, Teori, dan Praktek*, (Surabaya: PMN), h. 45-46.
- Iqbal Sidra Rizvi, Muhammad Naveed. 2011. *Construction, Development and Consequences of Job Satisfaction: Banking Sector of Pakistan*. University of Gavely.
- Jewel, L.N & Siegel, M. (1998) *Psikologi industri/organisasi*. Jakarta : Archan.
- Jones R.Gareth. 1995. *Organization Theory, Text and Cases*. Texas University Publishing Company, New York.
- Kuncoro, M., 2003. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi: Bagaimana Meneliti dan Menulis Tesis?*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Lum, Lillie. John Kervin, Kathleen Clark, Frank Reid, & Wendi Sirola, 1998, *Explaining Nursing Turnover Intent: Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment*, Journal of Organizational Behavior. 19 : 305-320.
- Mathis, Robert L & John H. Jackson, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, jilid 2, Salemba Empat, Jakarta.
- Mathis, R. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Human Resource Management*. PT Salemba Emban Patria: Jakarta.
- Michael. 1995. *Human Resource Management*. (<https://www.uop.edu.jo/Repository/41/Strategic%20Human%20Resource%20Management.pdf>). Diakses pada tanggal 2 September 2015.
- Mobley, W.H. 1977. *Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover*. Journal of Applied Psychology, 62: 237-240. 220.



- Mobley W. H., Griffeth R., Hand H. & Meglino B. 1979. *A Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process*, Psychological Bulletin, 86: 493-522.
- Mobley, W. 1986. *Pergantian Karyawan; Sebab Akibat dan Pengendaliannya*. (Terjemahan Nurul Iman). Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Mobley, W. H. 1996. *Pergantian Karyawan: Sebab Akibat dan Pengendaliannya*, Terjemahan, Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., and Steers R. M. 1982. *Employee Organization Linkage: The Psychology of Commitment, Absentism, and Turnover*. London : Academ Press.
- Nasution, Harmein. 2005. *Proses Pengelolaan Sumber Daya Manusia*. USU Press.
- Nazir. 2009. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Norish, D, and R. Neibuhr. 1983. "Profesionalism Organizational Commitment and Job Satisfaction in Accounting Organization." *Accounting and Society*. Page 49-59.
- O'Brien-Pallias, L., Duffield, C., & Hayes, L. 2006. *Do we really understand how retain nurses?*. *Journal of nursing management*, 14 (4), 262-270.
- Robert B. Denhardt dan Janet V. Denhardt. 2009. *Public Administration: An Action Orientation*, (Boston: Wadsworth), h. 50-52.
- Robbins, S.P. 1996. *Organisational behavior: concepts, controversies, applications*. 7th edition. New Jersey. Prentice-Hall.
- Robbins, Stephen. P. 2003. *Organitational Behavior, Controversies, Application*  
Alih bahasa; Tim indeks. Prentice Hall. New Jersey.
- Robbins, SP, 2006, *Perilaku Organisasi*, Edisi Indonesia, PT Indeks Kelompok Gramedia, Indonesia.
- Roscoe dikutip dari Uma Sekaran. 2006. *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta : Salemba Empat.
- Roscoe, J.T. 1975. *Fundamental Research Statistic for The Behavior Sciencess*. Second Edition. New York : Holt, Rinehart and Winston.
- P. Robbins, Stephen & A. Judge Timothy. 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi 12, Salemba Empat.



- P. Robbins, Stephen; Coulter, Mary. 2010. *Manajemen*, Edisi 10, Jilid 1 dan 2, Erlangga.
- Poerwono, Hadi. 1982. *Tata Personalialia*, Cetakan V. Bandung: Djambatan.
- Porter, L.W., Mowday, R.T. and Boulian, P.V. 1974. "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians". *Journal of Applied Psychology*. October, pp. 603-609.
- Porter, Michael E., 1994. *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Saputra, Sujud Ganda. 2013. *Hubungan Kompensasi dengan Gaji*. <http://sujudgandas.blogspot.com/2013/01/hubungan-kompensasi-dengan-gaji.html>, diakses pada 9 November 2015.
- Samsudin, Sadili. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bandung: CV Pustaka Setia) hal. 191.
- Schneider, B. and Bowen, D. E. 1985. *Employee And Customer Perceptions Of Service In Banks: Replication And Extension*. *Journal of Applied Psychology*, 70, p. 423-433.
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methods for Bussiness*. Edisi 4. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Simamora, S.P. 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIE YKPN
- Sinulingga, Sukaria. 2012. *Metode Penelitian*. Medan: USU Press.
- Siswanto, B. Sastrohadiwiryono. 1998. *Manajemen Tenaga Kerja: Ancangan dalam Pemberdayagunaan dan Pengembangan Unsur tenaga kerja*. Cetakan Kedua. Bandung: Sinar Baru.
- Staw, BM. 1980. *The consequence of Turnover*. *Journal Occup. Behav.*, 1: 253-273.



- Steers, R. 1977. *Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment*. *Administrative Science Quarterly*, 22 (1), halaman 46-56.
- Steers, Richard M. 1985. *Efektifitas Organisasi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Steers, Richard M dan LW Porter. 1987. *Motivation and Work Behavior*. Fourth Edition. New York : Mc Graw Hill.
- Stewart, J.G., McNulty, Griffin , M.T.Q., & Fitzpatrick, J.J. 2010. *Psychological Empowerment & Structural Empowerment Among Nurse Practitioners*. *Journal of the American academy of nurse practitioners*, 22 (1), 27-34.
- Stone, R.J. 1995. *Human resources management*. 2nd ed. Singapore : John Wiley & Sons.
- Snead, K., & Harreal, A. 1991. *The Impact Of Psychological Factors On Job Satisfaction Of Senior Auditors*. *Behavioral Research in Accounting* 3, 85-96.
- Stringer, R.A. 2002. *Leadership & organizational climate: The cloud chamber effect*. 1st ed. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Sudarwan, Danim. 2005. *Pengantar Studi Penelitian Kebijakan*. (Jakarta: PT. Bumi Aksara), cet. ke-III, h. 20-23.
- Sugiyono, 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2015. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sujak, Abi. 1990. *Kepemimpinan Manajer*, Jakarta: Rajawali Press.
- Supriyanto dan Suhadak, 2005, "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Karyawan Pada Pelayanan Publik dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan", *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, Th. IX No. 2, p. 398-408.
- Sunyoto, Danang, (Drs., SH.,SE.,MM.). 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta:CAPS.
- Swansburg, R.C, & Swansburg, R.J. 2002. *Introduction to management and leadership for nurse managers*. USA: Jones & Barlett Learning.
- Tika, Pabundu. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Toni, G.N. 2007. *Accelerated Staff Turnover Among Professional Nurses at a*



- District Hospital. Faculty of Health Sciences Nelson Mandela Metropolitan University.
- Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Tenaga pendidik dan Dosen. Jakarta: Depdiknas.
- Umar, Husein. 2011. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Edisi Kedua. Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada.
- Umar, Husein. 2008. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan : Paradigma Positivistik dan Berbasis Pemecahan Masalah*, Edisi I, Cetakan Pertama. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Usman, H. 2014. *Manajemen: teori, praktik, dan riset pendidikan*. Edisi 4. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wagner, John A. and John R. Hollenbeck. 1995. *Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Wagner, C.M. (2007). *Organizational Commitment As A Predictor Variable In Nursing Turnover Research: Literature Review*. Journal of advanced nursing, 60 (3), 235-247.
- Wahjosumijo. 1999. *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tujuan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wagito, Bimo. 2001. *Psikologi sociall*. Yogyakarta: Andi.
- Wells, J.E. and Peachey J.W. (2011). *Turnover intentions: Do leadership behaviors and satisfaction with the leader matter? Team Performance Management*, 17 (1/2), p.23– 40.
- Winandi, Woro. 2015. *Kebijakan Pemerintah Terhadap Pembinaan Kegiatan Keagamaan Dan Pengawasan Aliran Sesat*. Diakses dari <http://pprcindonesia.org/kebijakan-pemerintah-terhadap-pembinaan-kegiatan-keagamaan-dan-pengawasan-aliran-sesat> tanggal 21 Februari 2016.
- Woods, Robert H and Macaulay, James F. 1989. *R for Turnover: Retention Program that Work*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. May, pp.78 – 90.
- Yamin, Martinis. 2007. *Profesionalisasi Tenaga pendidik dan Implementasi KTSP*, Jakarta: Gaung Persada Press, Cet. Ke-2.
- Bagus, Denny. 2009. *Jurnal Manajemen, Bahan Kuliah Manajemen*. <http://jurnal-sdm.blogspot.co.id/2009/08/turnover-intentions-definisi-indikasi.html>. diakses tanggal 11 april 2016.
- Harninda, dan Harnoto. (2009). September, 2010. *Turnover Intentions : Definisi, Indikasi, Dampak Turnover Bagi Perusahaan*



- Dan Perhitungan Turnover. <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/08/turnover-intentions-definisiindikasi.html>. Diakses tanggal 11 april 2016
- Komunikasi Publik. 2016. *Pengertian Budaya Organisasi Definisi Menurut Para Ahli Fungsi dan Karakteristik*. <http://www.landasanteori.com/2015/10/pengertian-budaya-organisasi-definisi.html>. Diakses pada tanggal 01 April 2016.
- \_\_\_\_\_. 2014. *Daftar Upah Minimum Provinsi UMP Tahun 2015*. <http://cardiacku.blogspot.co.id/2014/11/Upah-Minimum-Provinsi-UMP-2015.html>. diakses tanggal 04 September 2015.
- \_\_\_\_\_. 2013. *Daftar UMP UMK 2014 Seluruh Wilayah Indonesia*. <http://www.ceritamedan.com/2013/11/daftar-ump-umk-2014-seluruh-wilayah.html>. diakses tanggal 04 September 2015.
- <https://yogazh.wordpress.com/2010/07/07/informasi-upah-minimum-regional-umr-tahun-2009-2010/>. Diakses pada tanggal 12 Oktober 2015.
- <http://repository.polnep.ac.id/xmlui/bitstream/handle/123456789/65/08-eksos%206%20rini%20okt12.pdf?sequence=1>. Diakses pada tanggal 12 Oktober 2015.
- <http://marianajanuarta.blogspot.co.id/2013/12/manajemen-kompensasimsdm.html>. Diakses pada tanggal 12 Oktober 2015.
- Toly, Agus Arianto, 2001, "Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intentions Pada Staf Kantor Akuntan Publik". Diakses dari <http://www.google.com> tanggal 01 Oktober 2014.
- Pandiangan, Bilson, 2011, "Analisis Turnover Tenaga pendidik-Tenaga pendidik Di Yayasan Pertanaga pendidikan Katolik Budi Murni". Geladikarya, Universitas Sumatera Utara, Medan.



Iriyanti, Anik. 2013. "Hubungan Persepsi Pekerja Tentang Gaya Kepemimpinan Dan Intensi Untuk Keluar (*Intention to Turnover*) Di Siloam Hospital Kebon Jeruk Jakarta". Diakses dari <http://digilib.esaunggul.ac.id/hubungan-persepsi-pekerja-tentang-gaya-kepemimpinan-dan-intensi-untuk-keluar-intention-to-turnover-di-siloam-hospital-kebon-jeruk-jakarta-623.html>, tanggal 19 februari 2016.

San, Koay Lian, 2010. *Hrm Practices And Employees Turnover Intention Of Private Higher Education Institutes (Pheis) In Penang: The Mediating Roles Of Workplace Well-Being*. Universiti Sains Malaysia. Diakses pada tanggal 10 Okteober 2015.

Septiana, Diah. 2011. "Pengaruh Faktor Gaji dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Tenaga pendidik Di SMA Negeri 5 Surakarta Tahun 2011". Diakses dari : <http://www.google.com> tanggal 02 Desember 2015.

Ginting, Juli Herlina. 2015. "Pengaruh Bauran Pemasaran Jasa Terhadap Upaya Peningkatan Jumlah Pengguna Jasa Kereta Api Penumpang Kelas Ekonomi Melalui Stasiun Kereta APi Medan", Geladikarya, Universitas Sumatera Utara, Medan.

Sinaga, Hardian Hariono. 2015. "Analisis Hubungan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Dengan Prestasi Kerja Pada Unit Teknologi Informasi Bank Sumut Medan". Geladikarya, Universitas Sumatera Utara.

Witasari, Lia. 2009. *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intentions*. Tesis: Program Studi Magister Manajemen. Semarang : Universitas Diponegoro.

Witjaksono, Wahyu, Setyaningsih, Andre Dwijanto. 2014. "Pengaruh *Learning Organization* Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Yang Berdampak Pada Turnover Intention". Surabaya, Universitas Negeri Surabaya, <https://www.google.co.id/> . Diakses pada tanggal 11 april 2016.

Widodo, Rohadi, (SH). 2010. "Analisis pengaruh keamanan kerja dan komitmen organisasional terhadap turnover intention serta dampaknya pada kinerja karyawan outsourcing (studi pada



